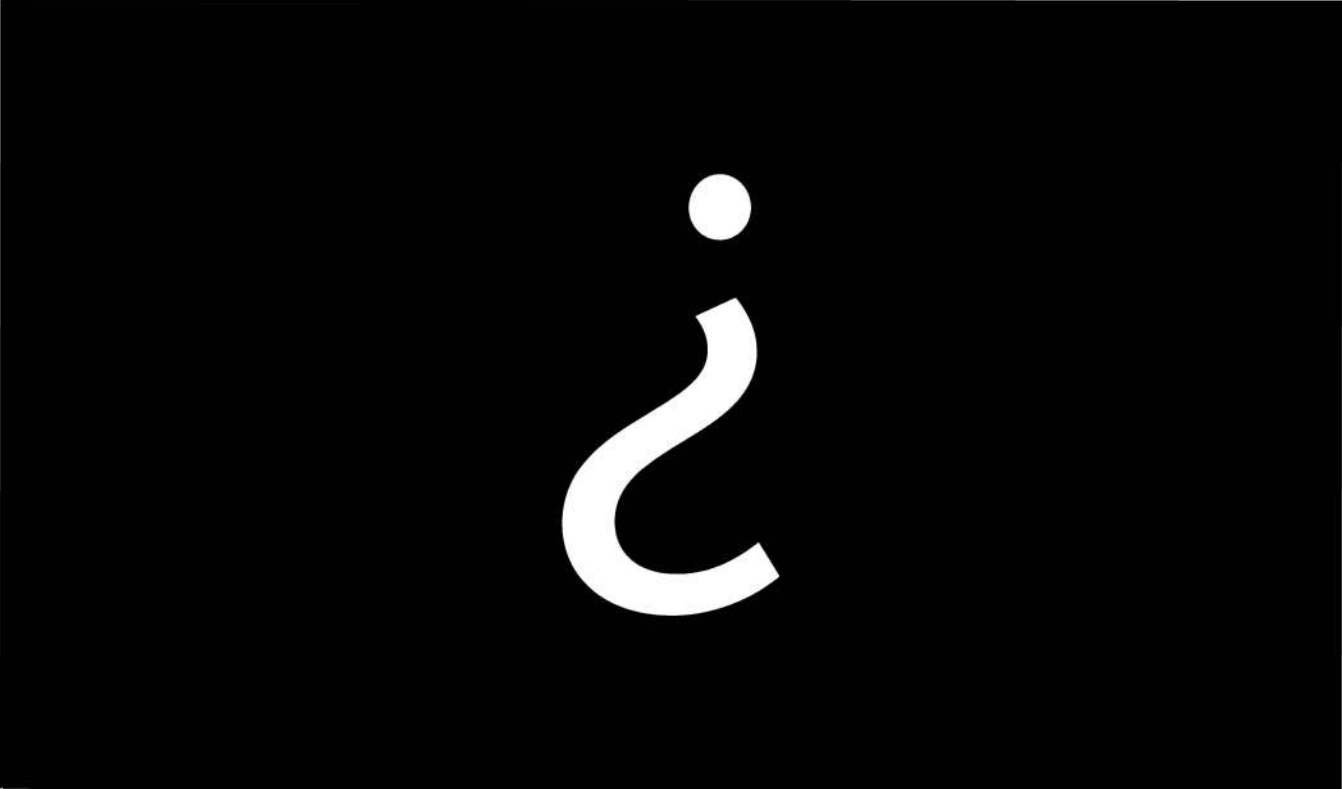
Nu strică să întrebi

#1 BESTSELLER
New York Times

CUM SĂ FOLOSEȘTI
PUTEREA ÎNTREBĂRILOR
PENTRU A COMUNICA,
A TE CONECTA ȘI A CONVINGE

Trey Gowdy

Lifestyle



Nu strică să întrebi

Nu strică să întrebi

CUM SĂ FOLOSEȘTI
PUTEREA ÎNTREBĂRILOR
PENTRU A COMUNICA,
A TE CONECTA ȘI A CONVINGE

Trey Gowdy

Traducere din limba engleză de
Laura Karsch

Lifestyle

EDITORI:
Silviu Dragomir
Magdalena Mărculescu

DIRECTOR:
Crina Drăghici

REDACTARE:
Mihaela Ionescu

DESIGN:
Alexe Popescu

DIRECTOR PRODUCȚIE:
Cristian Claudiu Coban

DTP:
Gabriela Anghel

CORECTURĂ:
Dușa Udrea-Boborel
Irina Mușătoiu

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GOWDY, TREY
Nu strică să întrebi: cum să folosești puterea întrebărilor pentru a comunica, a te conecta, și a convinge / Trey Gowdy; trad. din lb. engleză de Laura Karsch. - București: Lifestyle Publishing, 2021

ISBN 978-606-789-258-1

I. Karsch, Laura (trad.)

159.9

Titlul original: Doesn't Hurt to Ask: Using the Power of Questions to Communicate, Connect, and Persuade
Autor: Trey Gowdy

Copyright © 2020 by Trey Gowdy
All rights reserved.

This translation published by arrangement with Crown Forum, an imprint of Random House, a division of Penguin Random House LLC

Copyright © Lifestyle Publishing, 2021 pentru prezenta ediție

Lifestyle Publishing face parte din Grupul Editorial Trei

O.P. 16, Ghișeul 1, C.P. 0490, București
Tel.: +4 021 300 60 90;
Fax: +4 0372 25 20 20
e-mail: comenzi@edituratrei.ro

www.lifestylepublishing.ro

ISBN 978-606-789-258-1

Pentru Terri și copiii noștri, Watson și Abigail,
și pentru părinții mei, Hal și Novalene Gowdy

Cuprins

Introducere.	Din sala de judecată în Congres	9
Partea I.	**Ce trebuie să știi înainte de a deschide gura**	25
Capitolul 1.	Chiar există întrebări stupide	27
Capitolul 2.	Arta subtilă a persuasiunii	43
Capitolul 3.	Cunoaște-ți obiectivul, cunoaște faptele, cunoaște-te pe tine însuți!	55
Capitolul 4.	Cunoaște-ți juriul	69
Capitolul 5.	Cea mai bună probă	84
Capitolul 6.	De îndată ce ai învățat să te prefaci că ești sincer, nimic nu te mai oprește	98
Partea a II-a.	**Actul (și arta) persuasiunii**	111
Capitolul 7.	Confirmi ori contrazici	113
Capitolul 8.	Întrebări directe și întrebări sugestive	123
Capitolul 9.	Discreditare	137
Capitolul 10.	Ghidul autostopistului	150
Capitolul 11.	Repetiție, repetiție, repetiție	161
Capitolul 12.	Un cuvânt valorează cât o mie de cuvinte	170

Capitolul 13. Lucrurile bune vin în ambalaje mici 183
Capitolul 14. Stai puțin, situația s-a schimbat 195

Partea a III-a. Mergi înainte și cucerește 209
Capitolul 15. Nu chiar așa mari speranțe 211
Capitolul 16. De unde știi că ai reușit? 227
Capitolul 17. Pledoaria mea finală 242

Mulțumiri 253

Introducere
Din sala de judecată în Congres

De ce persuadez

Vreme de șaisprezece ani am stat în fața a nenumărate grupuri de douăsprezece persoane care nu reușiseră să se eschiveze de la îndeplinirea datoriei de jurat. (Mă rog, poate nu e drept. Dar să fim sinceri! Nimeni nu e foarte încântat să descopere în poștă convocarea.) Oricum, după părerea mea, chiar dacă la început șovăie, majoritatea oamenilor sfârșesc prin a presta cu plăcere serviciul de jurat sau, cel puțin, ajung să aprecieze măreția sistemului nostru judiciar. Tribunalul reflectă viața reală, cu toată durerea, bucuria, dreptatea, nedreptatea și emoțiile primare care derivă din încercarea de a îmblânzi și examina firea umană. E foarte probabil ca tribunalul să nu facă parte din viața ta, dar „judecățile" sunt cât se poate de reale. Aceste „judecăți" se pot desfășura în cadrul întâlnirilor de afaceri ori comunitare, la școală ori acasă.

După aproape o sută de procese cu jurați, atât în tribunale federale, cât și statale — cu o cazuistică variind de la încălcări ale legii armelor de foc până la traficul de narcotice, de la răpiri până la piraterie rutieră, de la violență sexuală până la jaf, de la abuzuri împotriva copiilor până la omor — sala de judecată a devenit locul cel mai pașnic și comod pentru mine. Mie îmi place logica. Îmi plac regulile. Îmi place strategia. Îmi place nevoia de a gândi rapid. Îmi place ocazia de a căuta adevărul. Îmi place întregul spectru uman, reprezentat de oameni și proceduri. Dar, în primul rând, îmi place sala de judecată, pentru că-mi place arta persuasiunii, în care m-am străduit să mă perfecționez pe cât de mult posibil.

Îi datorez acest lucru mamei mele. Mama a avut diverse slujbe când ne-a crescut pe mine și pe cele trei surori ale mele, dar cea care i-a plăcut cel mai mult a fost aceea de apărător al victimei pe lângă procuratura locală. Un apărător al victimei le consiliază pe victimele infracțiunilor și familiile acestora cu privire la drepturile pe care le au ca victime și le explică procedura judiciară. Dacă se solicită sau este necesar acest lucru, apărătorul victimei le asistă pe victime și familiile lor pe tot parcursul procesului, pledoariilor și audierilor.

Când stăteam acasă vara, în anii colegiului și ai facultății de drept, mama venea de la serviciu frustrată de sistemul nostru de justiție penală. Se întreba cu voce tare:

— De ce inculpatul, cineva care a fost acuzat de o infracțiune, are dreptul să-și angajeze orice avocat dorește, dar victima nu? Victima se pricopsește definitiv cu procurorul căruia i s-a încredințat cazul. De ce nu are și victima dreptul să-și angajeze cel mai bun avocat?

Bună întrebare, mamă. Știu răspunsul din manual — infracțiunea este comisă, de fapt, împotriva statului, nu a unui individ —, dar răspunsurile din manuale nu aduc nicio consolare unei victime interogate de un avocat al apărării priceput, în vreme ce infractorul poate fi sau nu interogat de un procuror cu experiență. Aveai dreptate, mamă. Victimele au dreptul la un apărător bun. Victimele au dreptul la un apărător care să trezească de la bun început așteptările potrivite. Victimele au dreptul la un apărător care să știe să comunice cu jurații atât verbal, cât și nonverbal. Victimele au dreptul la un apărător care să știe să adreseze întrebări directe, pentru a smulge mărturia cu pricepere, într-un mod logic și convingător. Au dreptul la un apărător care să știe cum să-i interogheze pe acuzați într-un mod eficient, fără să se tot uite pe însemnările sale. Au dreptul la un apărător care să îmbine în pledoaria lui finală pasiunea cu rațiunea și care să-i conducă pe jurați la un acord, depășind cea mai dificilă sarcină a probei din cultura noastră, cea a probei „dincolo de orice îndoială rezonabilă". Au dreptul la un apărător care să anticipeze acțiunile avocatului apărării și să aibă un plan

pentru a le contracara. Au dreptul la cineva care să stăpânească în detaliu arta persuasiunii.

Chiar și în afara sălii de judecată, oamenii vor să fie reprezentați în mod eficient și să fie ei înșiși avocați eficienți. Dacă la serviciu se discută posibilitatea unei promovări sau despre o direcție nouă de afaceri, vrei să participi și tu la discuție, iar participarea ta la discuție s-ar putea să fie direct proporțională cu eficiența ta în comunicare. De fapt, vrei să fii considerat o parte indispensabilă a acelei discuții.

Asta m-am străduit eu să fiu în cei șaisprezece ani petrecuți în sala de judecată: apărătorul pe care și l-ar fi ales victima dacă ar fi putut face ceea ce mama mea și-ar fi dorit să poată face victima: să-și aleagă pe oricare dintre avocații din această țară ca s-o reprezinte. Povara de a fi un apărător eficient al victimei sau al familiei victimei a fost grea. Dar nu este mai ușoară în niciun alt domeniu al vieții tale. Și tu trebuie să aperi cu succes ceva sau pe cineva. Trebuie să-i convingi pe alții fie să se afle pe aceeași lungime de undă cu tine într-o anumită problemă, fie măcar să înțeleagă de ce crezi ceea ce crezi. Sala de judecată a fost locul în care mi-am desfășurat eu activitatea, dar și tu îți desfășori activitatea într-un loc anume, iar nevoia de a analiza și comunica informațiile într-un mod competent, pentru a obține rezultatul dorit, este la fel de importantă în locul în care-ți desfășori tu activitatea cum a fost în locul în care mi-am desfășurat eu activitatea. Se cer aceleași aptitudini, indiferent dacă e vorba despre omoruri, marketing sau maternitate.

Eu vorbesc uneori despre meseriile „de paradă". Acestea sunt meseriile acelea pentru care vrei să te țină minte oamenii, când nu vei mai fi pe această lume. Eu am rugat-o pe soția mea să facă două lucruri, dacă ar fi să mor înaintea ei: (1) să iasă cu alți bărbați abia după înmormântarea mea și (2) să facă în așa fel încât copiii noștri să țină minte că tatălui lor i-a plăcut cel mai mult să fie procuror, înainte de orice altceva. Aceasta este meseria pentru care vreau să fiu ținut minte, fiindcă a fost slujba cu cea mai multă însemnătate, cele mai înalte ținte și cel mai incitant obiectiv: să conving, respectând regulile fairplay-ului și ale

unui proces just, și să-i conduc pe jurați de la verdictul „nevinovat" la verdictul „vinovat", folosindu-mă de credibilitate, fapte, raționamente, pasiune, logică și un întreg mozaic de cuvinte.

Tu vei avea propria-ți versiune despre cum va decurge această conversație privitoare la propria-ți viață, dar nu e niciodată prea devreme să te gândești ce impact vrei să ai asupra lumii în care trăiești, muncești și iubești.

Mai există un lucru de care sper să-și amintească soția mea:

(3) Să facă în așa fel încât prietenii și rudele noastre cele mai apropiate să țină minte ultimul caz în care am fost eu procuror și de ce am făcut-o.

Dacă m-ai fi vizitat vreodată la biroul meu din Washington DC și te-ai fi întrebat cine era fetița din fotografia aflată lângă fotografia familiei mele, ai fi descoperit că a fost ultima victimă din ultimul meu proces penal. Ea a fost motivul pentru care am stat pentru ultima oară în fața unui juriu.

Meah Weidner era o fetiță frumoasă, de zece ani, care se născuse cu o paralizie cerebrală. Iubitul mamei ei a bătut-o și a zgâlțâit-o până a omorât-o. Iubitul cu pricina era pompier și paramedic, fără cazier judiciar. El a spus că fetița se lovise când a căzut din scaunul ei cu rotile, în timpul unei crize, și a declarat că este posibil ca el s-o fi rănit accidental, în încercarea de a o resuscita pentru a-i salva viața. Dar a susținut că fusese un accident, nu o crimă.

Eu eram deja pe picior de plecare. Eram în drum spre Congres. Peste câteva săptămâni aveam să depun jurământul. Cu siguranță un alt procuror putea prelua cazul. Aveam mulți colegi foarte buni la procuratură și altcineva ar fi putut face treabă bună pentru Meah. Dar nu-mi ieșeau din minte cuvintele mamei mele:

— De ce poate acuzatul să-și angajeze cel mai bun avocat, dar victima nu?

Ce m-a determinat să pun mâna pe dosar și să preiau cazul a fost o combinație dintre glasul mamei mele și felul în care a deveni părinte îl transformă pe om. Voi vorbi eu pentru fetița care nu va mai putea vorbi. O voi apăra eu pe fetița care nu se va

mai putea apăra. Voi umbla eu de colo-colo în fața juraților pentru fetița captivă în scaunul cu rotile, atribuind vieții ei aceeași valoare pe care jurații ar atribui-o vieții propriilor lor copii. Voi fi eu cât de convingător va fi nevoie să fiu în numele ei, fiindcă asta era just și asta era drept.

Era un caz dificil să-i conving pe doisprezece oameni că un bărbat cu un serviciu bun, fără antecedente penale, a putut ucide un copil lipsit de apărare. Dar asta se întâmplase. Și m-am folosit de logică, de fapte și — înainte de toate — de întrebări pentru a-i convinge.

Am formulat întrebări pentru jurați. Sigur, scopul unora dintre ele era ca jurații să primească informațiile necesare pentru a-și forma o opinie întemeiată. La unele dintre ele cunoșteam deja cu toții răspunsul. Dar toate erau astfel concepute încât jurații să ajungă singuri la adevăr.

În cele din urmă, toți cei doisprezece jurați l-au declarat pe bărbat „vinovat". L-au găsit vinovat pentru uciderea lui Meah Weidner, iar judecătorul l-a condamnat la închisoare pe viață, fără posibilitatea unei eliberări condiționate. După atmosfera din sala de judecată și după celeritatea cu care jurații se puseseră de acord asupra verdictului, a fost evident că viața acestei fetițe îi mișcase. Îi *mișcase* să simtă ceea ce simțisem eu. Îi *mișcase* să atribuie vieții lui Meah aceeași valoare pe care ar fi atribuit-o vieții propriilor lor copii sau nepoți. Îi *mișcase* să facă ceea ce se cuvenea să facă.

Poza lui Meah de pe biroul meu îmi amintea multe lucruri: fragilitatea vieții, inocența copiilor, puterea de a-i apăra pe alții și nevoia fiecăruia dintre noi de a susține ceva însemnat. Să te folosești de întrebări pentru a-i conduce pe alții într-o anumită direcție este o cale neobișnuită de a persuada, dar sunt convins că este o parte indispensabilă a persuasiunii la cel mai înalt nivel. Majoritatea oamenilor încearcă să convingă spunând ceea ce cred și de ce cred, dar este oare posibil să persuadezi punând întrebările potrivite, în momentul potrivit, în ordinea potrivită? Și, chiar mai important, poți, în esență, s-o determini pe persoana cu care stai de vorbă să se convingă singură?

Nu trebuie să te afli într-o sală de judecată pentru a-i apăra pe alții. Nu trebuie să faci parte din Congres pentru a susține o cauză. Ocaziile de a persuada sunt numeroase. Din sala de judecată până în camera de zi de acasă de la tine, de la pupitru până la ghișeu, de la a convinge niște juraţi până la a-ți convinge șeful, fiecare dintre noi are ocazia și, uneori, chiar obligația de a persuada.

Cei mai persuasivi oameni sunt cei care ascultă și vorbesc în egală măsură. Cei mai persuasivi oameni sunt cei care pun întrebări și răspund la întrebări în egală măsură. Să pui întrebări reprezintă mai mult decât o condiție necesară și nedorită pentru a aduna informații. Să pui întrebări, în modul potrivit și în momentul potrivit, ar putea fi cel mai eficient instrument de care dispui pentru a face pe cineva să-ți înțeleagă mai bine poziția sau, pur și simplu, pentru a-i apropia pe oameni.

Poate Congresul? Poate nu.

În cei șaisprezece ani de procuratură am învățat cum să susțin o cauză. Am mai învățat despre concetățenii mei și cum să comunic cu ei, cum să-i conving, cum să-i fac să spună adevărul folosindu-mă de dovezi clare și cum să demontez dovezi îndoielnice. Sala de judecată este ca un vas Petri cultural și antropologic, în care sunt testate, analizate și probate toate fațetele spectrului uman. Din acest motiv, ceea ce funcționează într-o sală de judecată funcționează și în viața reală.

Dacă folosești în camera ta de zi de acasă sau în sala de conferințe procesele și procedurile care se aplică în sistemul nostru judiciar, ți s-ar putea spune pe bună dreptate:

— Aici nu suntem la tribunal.

Răposatul Elijah Cummings, care a fost un avocat fenomenal înainte de prestigioasa lui carieră în Congres, m-a dojenit odată în timpul unei audieri a unei Comisii din Camera Reprezentanților:

— Suntem la tribunal aici?... Aplicăm regulamentul federal al dovezilor aici?

Fostul președinte al Agenției de Administrare Fiscală, John Koskinen, cu care am avut întotdeauna o relație plăcută în afara Comisiei, a răspuns odată la o întrebare cu întrebarea:

— Suntem la proces aici, este careva judecat aici?

Nu. Audierile Comisiei nu sunt instanțe de judecată și nu respectă regulile din tribunale, privitoare la dovezi, procedură ori proces. Dar poate n-ar fi rău. Metodele, normele, procedurile și regulile aplicate în sistemul nostru judiciar nu sunt inerent „bune", doar pentru simplul motiv că le folosim într-o sală de judecată. Aceste metode, norme, proceduri și reguli sunt folosite în sălile de judecată pentru că s-au dovedit în timp a fi bune și le acceptăm la nivel colectiv ca fiind cele mai potrivite instrumente pentru aflarea adevărului. Cu alte cuvinte, un lucru nu este bun pentru că-l folosim în sala de judecată — îl folosim în sala de judecată pentru că este bun. Cel mai mult contează faptul că este bun.

Deși îmi plăceau dreptatea și corectitudinea, îmi plăcea să descopăr adevărul și să-i conving pe jurați, am părăsit sala de judecată, fiindcă nu-mi puteam răspunde la propriile întrebări despre ceea ce se petrecea *în afara* ei. Nu-mi puteam împăca nicicum credințele spirituale cu ceea ce vedeam zi de zi. Oamenii erau tot mai inumani față de semenii lor. Persoane nevinovate sufereau. Erau persoane care îi omorau pe cei pe care pretindeau că-i iubesc. Persoane vulnerabile deveneau victime. Existau o violență, o depravare și o răutate gratuite.

În lumea reală, cei mai mulți oameni sunt buni, amabili, respectă legile și se ajută reciproc. Dar în sistemul judiciar vezi altceva și ajungi să încurci proporțiile. Nu sunt judecați cei buni, cumsecade sau amabili. Sunt judecați cei care ucid, violează și jefuiesc. Când ai zilnic de-a face cu asemenea oameni, ajungi curând să capeți o perspectivă deformată asupra lumii. Când vezi numai răul, ajungi să crezi că numai răul există.

Îmi amintesc că scepticismului meu crescând i se răspundea frecvent cu vechea zicală creștină (și vagă aluzie biblică): „Tot răul e spre bine". Când ai crescut în Bible Belt*, auzi frecvent vorba aceasta.

Tot răul? Zău? Dar copiii pe fețele cărora au fost stinse țigări? Copiii care au suferit abuzuri sexuale? Cuplul nevinovat care a fost ucis cu lovituri de ciocan? Fetița de trei luni care a fost cusută la loc după ce a violat-o tatăl ei? Dar Meah? La asta vă referiți când spuneți că „tot răul e spre bine"?

Eram destul de bun în sala de judecată. Am putut convinge doisprezece oameni, dincolo de orice îndoială rezonabilă, aproape de fiecare dată când am vrut și a fost nevoie să-i conving. Vreme de șaisprezece ani am putut determina doisprezece necunoscuți să pronunțe un verdict în unanimitate. Persuadarea concetățenilor mei sau a judecătorilor nu a fost niciodată partea dificilă.

Dificil era drumul de întoarcere acasă din sala de judecată, în fiecare seară după serviciu, când multe întrebări rămâneau fără răspuns. La sfârșitul zilei, când lumina pierdea în fața întunericului, mă căzneam să-mi alung din minte imaginile din fotografiile de la locul crimei. Când stăteam noaptea treaz în pat, în vreme ce familia mea dormea, mă căzneam să fac distincție între sunetul vântului de afară și sunetul răului și depravării care încercau să răzbată în casă. Îmi era foarte greu să fac distincție între muncă și restul vieții. La fel li se întâmpla și celor dragi mie. Vreme de aproape un an, fiica noastră a venit cu perna și cu pătura după ea la noi în dormitor și le-a așternut pe jos, lângă patul nostru. Lângă partea *mea* a patului, bineînțeles. Știa că mama ei ar fi trimis-o în camera sa. Știa că tatăl ei n-o trimitea. Am încercat chiar să rezolv problema cu Dumnezeu, dar Dumnezeul cu care am fost eu crescut să

* Centura Biblică este o regiune din sudul Statelor Unite, în care protestantismul evanghelic conservator social joacă un rol puternic în societate și politică, iar participarea la biserici în confesiuni este în general mai mare decât media națiunii. (*N. red.*)

vorbesc în vremuri de neliniște și anxietate fie nu mă asculta, fie nu-mi răspundea.

Nu m-au învins nici avocatul apărării, nici juriul din sala de judecată. M-au învins avocatul și juriul din capul meu.

Nu m-am putut convinge pe mine însumi că un Dumnezeu iubitor poate îngădui ca un copil să fie ars de viu, să fie omorât în bătaie ori violat de propriul tată. Nu m-am putut convinge pe mine însumi că un Dumnezeu iubitor poate îngădui ca un copil cu paralizie cerebrală să fie omorât de iubitul mamei sale. Nu m-am putut convinge pe mine însumi că tot răul era spre bine, fiindcă atâția oameni nevinovați mureau, iar cu moartea nu poți negocia, nu poți cădea la învoială, nu o poți persuada. Pentru cei care supraviețuiau, viața însemna durere, frică și neîncredere; întrebările lor erau întotdeauna mai bune decât răspunsurile mele. Le puteam spune *cine*, dar nu le puteam niciodată spune *de ce*.

Am părăsit așadar sala de judecată cu o ultimă fărâmă de credință. Am părăsit-o când devenisem un cinic cu un licăr de lumină la capătul tunelului. Am părăsit-o înainte ca întrebările să se transforme în mânie, iar mânia în cinism absolut. În ultimul moment.

Acum ce fac? Încotro se îndreaptă un om căruia îi place să persuadeze, când sala de judecată nu mai este o opțiune? Poate către un grup și mai mare de potențiali jurați? Poate către politică? Poate către Congres?

Poate nu.

În mod ciudat, am părăsit Congresul cu o părere mai bună despre omenire decât aveam când am părăsit sala de judecată, dar totuși am plecat. Am părăsit sala de judecată fiindcă întrebările erau mai bune decât răspunsurile. Am părăsit Congresul fiindcă întrebările nu contează în politică. Aproape toată lumea din Washington DC și-a format deja o opinie.

Chiar și în afara Washingtonului, aproape toată lumea are deja o părere clară despre diverse chestiuni. Politica este omniprezentă. Fiecare zi este o Zi a Alegerilor în miniatură. Tot mai multe fațete ale vieții noastre dobândesc un caracter politic.

Meciurile din Liga Națională de Fotbal sunt politizate. În decernările de premii din domeniul muzicii și filmului se amestecă și politica. Uraganele și virusurile au un caracter politic. Până și la mesele noastre de bucătărie pândește și încearcă să se insinueze politica.

Nu-mi amintesc ca cineva să se fi răzgândit vreodată în timpul unei dezbateri sau ședințe de Comisie, în cei opt ani cât am fost membru al Congresului. Persuasiunea cere o minte deschisă, nu poți influența pe cineva care nu e dispus să fie influențat. Nu poți convinge pe cineva care nu e dispus să se lase convins. Jurații sunt, prin definiție, dispuși să fie persuadați. Membrii Congresului, cel puțin în mediul politic actual, fie nu pot fi persuadați, fie nu pot admite că au fost persuadați.

După opt ani în Congres m-am convins că întrebările sunt irelevante, fiindcă nu prea am avut ocazia să persuadez pe altcineva în afară de mine însumi. Era teribil de ineficient, dar surprinzător de informativ. În mod ciudat, cât am fost membru al Congresului, am devenit mai receptiv la persuasiune. Și asta nu datorită luărilor de cuvânt în plen ori audierilor din Comisii, ci a faptului că aveam de-a face cu oameni inteligenți, nemaipomeniți, ale căror argumente se bazau pe fapte, care se străduiau să fie ascultați și înțeleși, care erau dispuși să mă asculte și să mă înțeleagă și pe mine în același timp.

Perioada petrecută la Washington m-a făcut să înțeleg că oamenii vin la masa de discuții cu propriul set de experiențe și că acest set de experiențe le filtrează opiniile. Nu contează dacă eu sunt de acord sau nu. Toată lumea are dreptul să se așeze la masa de discuții și, dacă toată lumea dispune de aceleași instrumente și aceleași cunoștințe despre succesul în a convinge, disputa se transformă în dialog, dialogul se transformă în întrebări serioase, iar întrebările se transformă în influență reală, plină de sens.

În sălile cu pardoseală de marmură ale Capitoliului am înțeles că a persuada nu înseamnă a câștiga o dispută, înseamnă a susține constructiv și eficient ceea ce consideri tu că este adevărul. Persuasiunea este o metodă mult mai subtilă, prin

care interlocutorul tău, dacă știi să-i adresezi întrebările potrivite, ajunge singur în punctul în care vrei să-l aduci. Persuasiunea înseamnă să înțelegi ceea ce cred oamenii și de ce și să te folosești de asta pentru a le demonta ori confirma poziția. Persuasiunea este subtilă, progresivă și deliberată. Ea are potențialul de a schimba vieți.

Vrei să începi?

În iulie 1986 eram la plajă cu prietenul meu cel mai bun din copilărie, Keith Cox, și familia lui. Tocmai absolvisem colegiul și habar n-aveam ce să fac în continuare — aveam o diplomă în istorie, nicio direcție, nicio motivație. Mai mare decât lipsa unui plan pentru restul vieții mele era doar lipsa dorinței de a avea un plan pentru restul vieții mele. Într-o dimineață, când stăteam pe verandă cu familia lui și priveam oceanul Atlantic, mama lui Keith m-a rugat să rămân cu ea până-și termină cafeaua. Toți ceilalți plecaseră la plajă.

— Și ce ai de gând să faci în continuare, dragule? m-a întrebat.

— Nu știu, doamnă Cox, poate mă duc la Las Cruces în New Mexico, să lucrez pe șantier cu un amic de la colegiu.

Am stat de vorbă cu ea și ea mi-a adresat, pe un ton blând, o mulțime de întrebări. Atât de multe întrebări. Dar toate izvorâte din iubirea unei mame pentru cel mai bun prieten al fiului ei, un puști pe care-l cunoștea de-o viață. Nu a încercat să mă convingă de nimic. Nu era nici medic psihiatru, nici avocat. Era o femeie casnică și o mamă căreia îi păsa suficient de mult de soarta mea, pentru a-mi adresa întrebările potrivite în ordinea potrivită.

Mi-a schimbat viața în jumătatea aceea de oră. M-a făcut să renunț la ideea de a munci pe șantier în Las Cruces și să studiez în schimb dreptul. M-a ascultat, i-a păsat de mine, mi-a adresat întrebările potrivite, a avut un obiectiv în minte, încă înainte de a-mi cere să rămân cu ea la cafea — și prin toate acestea a reușit

să-mi învingă îndoiala de sine și, în același timp, să apeleze la o sursă de mândrie. Mi-a spus:

— Surprinde-i pe sceptici, Trey, și fă ceva senzațional în viață. Dar să știi că pe mine nu mă vei surprinde, fiindcă eu am văzut asta în tine încă de când erai copil. Va fi secretul nostru. Haide, surprinde-i pe toți!

Să determini pe cineva să facă ceea ce nu se gândise să facă. Să convingi pe cineva de ceea ce nu știuse că încearcă să găsească. *Asta* înseamnă persuasiune. Datorită mamei unui amic n-am mai construit case în celălalt capăt al țării și am început să studiez infracțiuni și drept constituțional în Carolina de Sud. A avut nevoie doar de o jumătate de oră. Prin compasiune, cu un rezultat prestabilit în minte și punând întrebările potrivite m-a convins să fac mai mult decât să mai studiez încă trei ani. Nu ținea ca eu să studiez neapărat dreptul. Ținea la mine și ținea ca eu să plec la plajă în dimineața aceea convins să am așteptări mai mari de la mine însumi decât avusesem când mă trezisem.

Poate că nu vei sta niciodată în fața unui juriu, într-un proces penal, argumentând în favoarea unui verdict anume, sau nu vei candida niciodată pentru o funcție politică. Vrei doar să fii auzit. Vrei doar să fii înțeles. Vrei să comunici eficient ceea ce crezi, de ce crezi lucrul respectiv și de ce ar trebui să-ți adopte și alții poziția. Poate nu vei participa niciodată la o dezbatere aprinsă pentru a câștiga un loc în Senatul Statelor Unite ale Americii. Poate va fi ceva mult mai important — de exemplu, să convingi un copil să aspire la mai mult, să aibă așteptări mai mari, să fie mai competitiv. Poate vrei doar să-ți poți exprima eficient poziția față de un coleg, o rudă sau partenerul de viață. Poate vrei să-ți faci auzită vocea, dar nu știi sigur dacă ești suficient de bine echipat pentru a face față ironiilor de la locul de muncă, în lăcașul de cult sau la o reuniune de clasă.

Eu vreau să te ajut să devii un avocat mai bun și să pledezi mai bine pentru credințele tale, prin arta de a adresa întrebările potrivite, la momentul potrivit, în ordinea potrivită și în forma potrivită — indiferent dacă tu cunoști răspunsul la propriile întrebări sau nu. Persuasiunea este, în parte, sarcina de a dovedi

în scopul aprobării, dar mai înseamnă și să-ți dovedești opinia prin arta întrebărilor.

Vrei să începi?

Mai întâi, trebuie să răspunzi la cea mai importantă întrebare. Este întrebarea mea preferată, pentru că este o întrebare autonomă. Mi-am adresat-o în calitate de procuror, referitor la polițiști și martori. Mi-am adresat-o înainte de fiecare audiere din Congres. În prezent mi-o adresez de fiecare dată când iau cuvântul, indiferent dacă stau în fața unui grup de procurori sau a elevilor de clasa întâi ai soției mele.

Ce vrei să obții?

Iar verișoarele primare ale acestei întrebări vin imediat în urma ei:

Care este obiectivul tău?
Cum măsori succesul la finalul interacțiunii?
Cine sunt jurații tăi?
Cât de dificil va fi să dovedești ce ai de zis?

Indiferent dacă încerci să convingi un juriu să-l declare vinovat pe cel acuzat de o crimă capitală ori să convingi un adolescent să-și facă curat în cameră, înainte de a începe interacțiunea — înainte de a deschide gura — acestea sunt întrebările pe care trebuie să ți le pui. Recunosc că e mai dificil să convingi un adolescent să-și facă curat în cameră, dar aceasta este totuși o situație mai probabilă în viața de zi cu zi.

Sunt și situații în care ceea ce-ți dorești este mai puțin afirmativ. Uneori vrei să-l atragi pe interlocutor către partea ta din spectrul ideologic. Poate nu vrei să-ți convingi copilul adolescent să-și facă curat în cameră, ci să opteze pentru o anumită specializare la colegiu. Poate nu vrei să-ți impui poziția („Votați pentru credințele mele, fiindcă sunt cele bune!") ori să dovedești o anumită propunere („Ascultă, fiule, dacă optezi pentru engleză ca specializare, vei avea mai multe variante în ceea ce privește jobul"), ci să-l direcționezi cu blândețe pe interlocutor către un

anumit obiectiv din mintea ta. Poate nu vrei să câștigi un vot pentru candidatul tău, ci mai degrabă ce vrei să obții este ca persoana respectivă să *nu* voteze pentru candidatul *ei*. Uneori, pe vremea când eram în Congres, obiectivul meu nu era să conving pe cineva să voteze ca mine (fiindcă știam că era imposibil), ci să voteze pentru mai puțin decât ceea ce ar fi vrut inițial ori să facă o pauză de cafea și să nu se ducă deloc la vot (glumesc... oarecum). În privința fiului meu, Watson, nu pot spune că am vrut ca el să studieze engleza, ci mai degrabă că am vrut să *nu* studieze ceea ce-și alesese el inițial: științele politice. Dat fiind faptul că niciunui adolescent — de fapt, niciunui om — nu-i place să i se spună ce să facă, întrebările sunt calea cea mai subtilă și eficientă de a persuada. El voia să studieze științele politice. Eu voiam să studieze engleza. A ales filosofia în cele din urmă, deci cred că am câștigat.

Indiferent cu cine vorbești și indiferent cine sunt jurații tăi, înainte de a deschide gura, trebuie să știi precis ce obiectiv ai.

Încerci să începi o relație, s-o repari, s-o îmbunătățești ori s-o închei?

Încerci să împaci ori să înfurii?

Obiectivul tău e consensul ori conflictul?

Dacă obiectivul tău este să distrugi o relație, să-ți înfurii ascultătorii, să consolidezi convingerea profundă, dar greșită a altora, cartea aceasta nu-ți va fi de mare folos. Pentru majoritatea interacțiunilor mele cu alte persoane sau grupuri, obiectivul este fie să-l direcționez cu blândețe pe interlocutor către o poziție nouă, fie să-i reînnoiesc entuziasmul pentru o poziție veche.

Așadar cum persuadezi? Ce funcționează? Ce nu funcționează?

Vom cerceta pe parcursul acestei cărți cum să persuadezi, de ce este cel mai valoros set de aptitudini pe care ți-l poți însuși, precum și toate instrumentele cu care te poți dota pentru a deveni persuasiv în chestiunile cele mai importante din viața ta și cu oamenii cei mai importanți din viața ta.

În Partea I ne vom îndrepta atenția către întrebările autonome și vom așeza temelia pentru chestiunile esențiale: De ce

să întrebi? Ce este, de fapt, persuasiunea? Te voi ajuta să-ți definești obiectivul, să-ți cunoști juriul și să stabilești sarcina probei și îți voi arăta ce funcționează și ce nu funcționează într-o comunicare bună.

Odată ce cunoști acești factori, poți începe actul persuasiunii. În Partea a II-a, întrebările autonome pivotează și se îndreaptă către cel *persuadat*. Aici ne vom concentra asupra tipurilor specifice de întrebări la care poți recurge, precum și asupra instrumentelor care te ajută să formulezi aceste întrebări. Uneori, întrebările sunt sincere — încerci doar să obții informații. Alteori trebuie să pui întrebări strategice, pentru a primi răspunsul dorit, iar în alte ocazii nu contează ce răspuns primești, ci doar să obții o reacție — pentru a-ți demasca și contesta „juriul".

Partea a III-a îți va arăta cum să aplici arta persuasiunii în viața cotidiană. Oi fi eu un cinic, dar persuasiunea este strâns legată de idealism. Presupune oameni deschiși la minte, capabili să poarte un dialog rezonabil despre ceea ce-i interesează cu adevărat. Presupune oameni din ambele tabere, care ascultă cu adevărat și sunt dispuși să fie persuadați.

Bineînțeles, dacă sunt anumite lucruri în care credem cu pasiune, ne simțim poate chemați să facem prozeliți și, în acest scop, eliminăm toate opreliștile. Or, persuasiunea înseamnă să faci asta într-un mod constructiv. Arta de a pune întrebarea potrivită, în forma potrivită și la momentul potrivit este cea mai importantă săgeată din tolba ta de comunicator. De fapt, capacitatea de a pune întrebările potrivite, de a asculta răspunsurile și de a continua sistematic cu noi întrebări este esențială dacă vrei să miști inimile și mințile interlocutorilor tăi.

Iar acesta ar trebui să fie obiectivul nostru în persuadare: să aspirăm să comunicăm și să-i *mișcăm* pe cei cu care interacționăm. Să *miști* pe cineva de la un „da" către un „nu". Să-l *miști* către un „poate". Să-l *miști* să vadă partea ta. Să-l *miști* către un unghi nou, către o perspectivă nouă. Să-l *miști* să simtă ceea ce simți tu, să vadă ceea ce vezi tu, să gândească ceea ce gândești tu. Să-l *miști* să facă ceea ce merită făcut, ceea

ce este bun, ceea ce este potrivit. Să-l *miști* să te angajeze, să-ți dea o șansă, să-ți dea mai multă răspundere. Să-l *miști* să riște și să-ți preia ideea. Să-l *miști* să investească la fel de mult cât ai investit tu în ceea ce încerci să faci.

Și acum să trecem la treabă.

Partea I

Ce trebuie să știi înainte de a deschide gura

Capitolul 1
Chiar există întrebări stupide

Ce culoare avea geanta albastră?

Cazurile de omor sunt evenimente sumbre. Un om și-a pierdut deja viața. Alt om este judecat, cu perspectiva reală de a-și petrece restul vieții în închisoare, fără posibilitatea unei eliberări condiționate ori, mai grav chiar, cu perspectiva unei condamnări la moarte. Așadar, după cum îți poți imagina, umorul nu-și are locul într-un proces penal. Cu toate acestea, în primul meu proces în care acuzatul era pasibil de condamnarea la moarte, am făcut să râdă cu lacrimi întregul auditoriu. Cine a spus că „nu există întrebări tâmpite" nu s-a aflat în toamna anului 2001 în tribunalul comitatului Spartanburg.

În acel caz era vorba despre vânzătorul dintr-o alimentară de cartier, care fusese jefuit și omorât pentru o sumă infimă. Vânzătorul fusese un om harnic, bun și cumsecade, care trecuse prin multe în viață și care i-ar fi dat suspectului respectiva sumă, dacă acesta i-ar fi cerut-o.

În majoritatea cazurilor de acest gen ai doar doi martori, dintre care unul (victima) a decedat, deci depinzi de afirmațiile, mărturisirile ori falsele declarații justificative ale acuzatului, la care se adaugă rezultatele anchetei criminalistice sau probele fizice de care dispui. Dar în acest caz mai exista un martor. El fusese de față, prins de un joc video de poker, când avusese loc jaful și se trăsese focul de armă.

Când ai un martor în plus, vrei să te întâlnești cu el în prealabil, ca să afli ce are de gând să spună și să te pregătești în acest sens. În acest caz, eu mă întâlnisem de mai multe ori cu

martorul. Avea o importanță vitală — o importanță singulară, de fapt — și era serios și credibil, deși era probabil emoționat că va depune mărturie într-un proces în care acuzatul era pasibil de condamnarea la moarte.

A sosit momentul să fie audiat ca martor. Era important ca jurații să înțeleagă în ce cadru s-a desfășurat scena: cât de mare era magazinul, unde se aflase martorul față de casa de marcat și vânzător, dacă putuse observa scena, dacă nu consumase alcool sau medicamente care să-i fi alterat percepția, și alte întrebări pe care anticipezi că le-ar putea avea jurații.

— Se afla ceva între dumneavoastră și ușa de intrare a magazinului?

— Nu, domnule procuror.

— Vă bloca ceva vederea?

— Nu, domnule procuror.

— Lumina era aprinsă?

— Da, domnule procuror.

— Era fum sau ceață în încăpere?

— Nu, domnule procuror.

— Erați sub influența alcoolului?

— Nu, domnule procuror.

— Îmi cer scuze pentru caracterul personal al întrebării, dar erați sub influența unor substanțe prescrise sau de alt gen?

— Nu, domnule procuror.

— L-ați văzut pe suspect când a intrat pe ușa magazinului?

— Da, domnule procuror.

— Mai era cineva în magazin când a intrat suspectul?

— Doar eu și vânzătorul.

— V-ați ferit privirea de suspect când a intrat?

— Nu, domnule procuror.

— Îl vedeați bine pe suspect?

— Da, domnule procuror.

— Ce s-a întâmplat după aceea?

— Păi, bărbatul s-a dus la vânzător și a scos o armă.

— Ați putut vedea arma?

— Da, domnule procuror.

— Puteți descrie juriului arma?

— Da, domnule procuror. Era neagră și arăta ca un pistol, nu ca un revolver.

Martorul se descurca de minune. Era stăpân pe sine. Clar. Precis. Dar se pare că eu aveam o problemă cu succesul, fiindcă a trebuit să continui.

— Domnule, am remarcat că nu purtați ochelari. Ați purtat ochelari în seara aceea?

— Nu, domnule procuror.

— Vedeți bine?

— Da, domnule procuror. Văd perfect cu ochiul drept.

Ce-a zis? Hm, domnule martor, doar nu sunteți ciclop! Aveți doi ochi, mi-am spus în sinea mea.

În ce m-am băgat? Și cum ies de aici? Ce să întreb sau să spun acum? Să mă fac că plouă și să sper că jurații n-au băgat de seamă? Ori să sper că jurații nu-și amintesc că, în general, oamenii au doi ochi? Trebuie să faci ceva, Trey, tâmpitule, nu poți să ignori asta.

— Bineînțeles, domnule martor, bineînțeles, a fost tot ce am putut spune. Iar ochiul dumneavoastră stâng... este ...?

(S-a lăsat o tăcere dureroasă.)

— Este fals, domnule procuror.

— Sigur că da, domnule martor. Este prostetic.

— Nu, domnule procuror... este fals, a spus el.

Am un singur martor ocular și aflu abia acum — odată cu ceilalți — că e un martor cu un singur ochi.

Eram năucit. Îmi doream să mă aflu altundeva, la propriu. Château d'If? Puneți-mă pe lista de așteptare. Altundeva, doar în sala aceasta de judecată nu, unde m-am trezit că nu-l întrebasem pe martor înainte de proces care e treaba cu ochiul/ochii lui.

Mai rău de-atât nu se poate, nu-i așa? Ba se poate, întotdeauna se poate, ceea ce s-a și întâmplat în acest caz.

— Ce s-a întâmplat după aceea? am întrebat.

— Păi, suspectul avea în mână o geantă albastră.

— În regulă, ce culoare avea geanta albastră?

Din toate colțurile sălii au izbucnit hohote de râs, iar ochiul acela unic mă privea de parcă mi-aș fi pierdut mințile.

Poate nu mă auzise, așadar l-am mai întrebat o dată.

— Domnule martor, ce culoare avea geanta albastră?

Din nou, hohote de râs.

Ce se petrece? De ce râde lumea la un proces în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte? Înainte de a adresa a treia oară cea mai tâmpită întrebare din istoria lumii vorbitoare de limbă engleză, judecătorul s-a îndurat de mine și a spus:

— Domnule procuror districtual, cred că juriul știe ce culoare avea geanta albastră! Puteți trece la altceva.

Întrebările pot fi afirmative. Întrebările pot izvorî din dorința sinceră de a obține informații. Întrebările pot fi coroborante. Tu știi deja răspunsul, dar altcineva din „juriul" tău nu-l știe, așadar folosești întrebarea pentru a furniza informații altora, nu ție. Întrebările pot contesta sau submina. Întrebările pot fi defensive. Îți pot permite să regrupezi, să abați, să redirecționezi atenția cuiva, pentru a putea supraviețui și a continua lupta.

Și apoi mai există întrebări care sunt de-a dreptul tâmpite.

Există întrebări bune și întrebări proaste și, uneori, aceeași întrebare poate fi și bună, și proastă, în funcție de circumstanțele în care este pusă. Să-mi întreb martorul cum stă cu vederea ar fi fost o întrebare fantastică... în biroul meu, cu câteva săptămâni înainte de proces.

Echipa mea de la procuratură mi-a făcut cadou o poză de la acel proces. Un fotograf de la un ziar local o făcuse exact în momentul în care martorul spunea:

— Văd perfect cu ochiul drept.

Colegii mi-au făcut cadou această fotografie, fiindcă pe fața mea nu s-a citit absolut nimic în momentul în care martorul a declarat că are un singur ochi. În sinea mea, eram în agonie. În afară, juriul n-a văzut nimic — până când am înrăutățit greșeala, întrebând ce culoare avea geanta albastră. Am supraviețuit primei întrebări tâmpite doar pentru a strica momentul și a pune a doua întrebare tâmpită.

Un mecanism de apărare

Nimeni nu știe din naștere cum să formuleze întrebările potrivite. Nici cel mai inteligent om nu se pricepe neapărat să formuleze întrebări. Această artă poate izvorî dintr-o serie de impulsuri. În cazul meu au convers mai multe procese reflexive. A fost vorba în părți egale despre: (1) o lipsă de încredere în propriile capacități, (2) recunoașterea firii umane în esența ei — oamenii preferă să vorbească decât să asculte, (3) nenumărate ore de dialog interior și (4) conștiința faptului că adresarea întrebării potrivite este un mijloc al naibii de bun de a răsturna o situație.

Motivația principală de a folosi întrebări în locul afirmațiilor a fost și este impulsul numărul unu — faptul că, pentru mine, întrebările sunt un mecanism de apărare. Eu nu m-am considerat niciodată suficient de deștept pentru a participa la conversațiile oamenilor deștepți, dar am fost atras de compania lor.

Tatăl meu era un om deștept. Era medic. Așadar, îi puneam întrebări despre medicină. Ce reprezintă primul număr al tensiunii arteriale? Care este frecvența cardiacă în repaus? De ce se îmbolnăvesc unii copii de leucemie?

Cel mai bun prieten al meu din copilărie, Keith Cox, a studiat la Duke University și a devenit chirurg oro-maxilo-facial — era un tip *realmente* deștept. Îl fac să înțeleagă că eu nu sunt așa deștept ori maschez acest lucru adresându-i întrebări?

Judecătorul Randy Bell a fost unul dintre cei mai deștepți oameni pe care i-am cunoscut la viața mea. Era judecător la Curtea de Apel din Carolina de Sud. Apoi a fost ales judecător la Curtea Supremă din Carolina de Sud, dar a murit înainte de a-și ocupa funcția.

L-am cunoscut pe vremea când era judecător la Curtea de Apel, în primul an după ce absolvisem facultatea de drept. Suferea de insuficiență renală și trebuia să meargă pentru dializă de la Columbia, Carolina de Sud, până la Augusta, Georgia, și avea nevoie de cineva care să-l conducă acolo cu mașina. Am făcut eu asta. Era un erudit în materie de drept. Era un expert în cultura

romană. Știa dreptul comun englez și putea purta o discuție despre drept natural versus pozitivism. Stă în firea omului să vrea să impresioneze pe cineva ca Randy Bell — să vorbească despre ceea ce știe și să participe la conversație. Îmi amintesc că-l conduceam într-o după-amiază la Augusta, la scurt timp după ce ne cunoscuserăm. Vorbea despre Procesele de la Nürnberg, un subiect despre care eu nu știam nimic la vremea respectivă. Apoi a trecut la neglijența contributivă vs neglijența comparativă, un alt subiect despre care eu nu știam nimic. Trecea de la un subiect la altul — de la mitologie romană la deontologie — încercând să găsească ceva, orice, la care aș fi putut participa și eu.

N-a reușit.

Așa că, în cele din urmă, a întrebat:

— Ascultă, fiule, *tu* ce știi? Despre ce ai vrea să vorbim?

Aș fi vrut să vorbim, în primul rând, despre cum naiba ajunsesem eu să mă aflu într-o mașină împreună cu un expert în drept roman, dar, în schimb, am spus:

— NASCAR, în ultima vreme mă pasionează NASCAR.

— Super, a răspuns el. Povestește-mi care sunt originile NASCAR.

Tăcere.

— Știu că-mi place Richard Petty*. E cam tot ce știu, domnule judecător.

Încă un eșec. Aveam o diplomă în istorie și absolvisem facultatea de drept, dar nu aveam cunoștințe reale despre niciunul dintre cele două domenii, mă aflam într-o mașină împreună cu un viitor judecător al Curții Supreme din Carolina de Sud, care încerca cu disperare, dar fără succes să găsească măcar un subiect despre care să fi știut și eu destule, pentru a face să treacă mai ușor timpul petrecut împreună de la Columbia, Carolina de Sud, până la Augusta, Georgia, și înapoi. Am avut același sentiment recurent și deprimant de inadecvare: *Nu mă simt suficient de deștept. Cum să ascund asta? Cum să acopăr*

---

* Cunoscut pilot auto american, care a participat la cursele NASCAR între anii 1958 și 1992. (*N.red.*)

asta? Cum să particip la conversații sau interacțiuni profesionale, fără să dau în vileag aceste masive lacune de cunoaștere?

Ori devii rapid deștept, ori găsești o cale de a-ți camufla lipsurile de cunoaștere. Ori umpli lacunele, ori umpli timpul. Dar mai poți, probabil, găsi și o cale de a le umple pe amândouă — adresând întrebări.

Nu, nu știu nimic despre mitologia romană, dar îmi amintesc câte ceva despre mitologia greacă. Zeii sunt diferiți ori sunt aceiași, dar cu alte nume? Care e zeul dumneavoastră preferat? Dacă ați putea alege, care putere divină v-ar plăcea să aveți, domnule judecător Bell? Am impresia că Roma vă place mai mult decât Atena; cum așa? Ce-mi puteți spune despre cultura spartană? Orașul meu natal, Spartanburg, și-a primit numele de la Sparta?

Dreptul comun englez? Nu știu multe despre asta. Dar știu destule, pentru a vă întreba de ce este codificată doar o parte din legislația dreptului comun? Există un conflict între dreptul comun și dreptul statutar; care predomină? Există un drept comun federal, domnule judecător Bell?

Poți să înveți și, în același timp, să faci să treacă timpul, profitând de una dintre cele mai mari nevoi ale omului: dorința de a fi ascultat. Majoritatea oamenilor vor să vorbească, iar eu profit de acest lucru. Oamenii vor mai degrabă să vorbească decât să asculte și, dacă pot beneficia de pe urma firii umane, îmi pot masca propriile deficiențe. Așadar îmi reprim propria dorință de a fi ascultat sau o înlocuiesc cu dorința de a evita să fiu perceput ca incult — nu avem amândoi de câștigat de pe urma acestei situații? Tu ai ocazia să vorbești, iar eu am ocazia să ascult și să învăț și evit sentimentul deprimant de a nu fi la înălțime. Ai încredere în mine, întrebările sunt întotdeauna cel mai *sigur* pariu.

Întrebările tâmpite sunt mai bune decât răspunsurile tâmpite

În ceea ce privește arta persuasiunii, am fost învățați să ne gândim la următorul format: enunț introductiv, teză, argument. Apoi

urmează un lung șir de declarații, enunțuri, afirmații, prezentări, proclamații, verdicte, pentru a construi treptat o argumentație cu lipsuri cât mai puține și aserțiuni cât mai puternice. Acesta este modelul tradițional. Dar dacă există o cale mai bună?

Rareori ne imaginăm actul persuadării drept o serie de întrebări. Întrebările sunt considerate mai degrabă reactive decât proactive, nu-i așa? Întrebările sunt uneori văzute drept o dovadă că nu cunoști răspunsul la ceva. Întrebările te pot face să pari slab, prost informat, neștiutor și nesigur în credințele tale. Poate că alții vor să ne facă să credem acest lucru, dar este diametral opus experienței mele. Întrebările pot concentra timp, informație și conectivitate interpersonală, pentru a persuada într-un mod imposibil de realizat prin simpla proclamație a credințelor tale.

Am văzut deja că vorba „nu există întrebări greșite" s-a dovedit greșită în cazul meu, dar ea conține totuși un sâmbure de adevăr, asupra căruia merită să ne aplecăm. Există, bineînțeles, întrebări prost gândite, prost formulate și imprudente, dar până și întrebarea cea mai tâmpită este de-o mie de ori mai bună decât o afirmație tâmpită.

Pentru fiecare declarație pe care o faci îți asumi răspunderea totală, în timp ce cu întrebările mai ai o portiță de scăpare. Grație acestui lucru, întrebările sunt poate, în primul rând, cea mai sigură cale în arta persuasiunii.

Indiferent ce întrebi, dacă te înșeli, poți spune:

— Nu știam — de aceea am și întrebat.

Dacă ai avut dreptate, poți spune:

— Așa mă gândeam și eu.

Nu te faci vinovat de nimic altceva decât de dorința de a primi mai multe informații. Aceasta este diferența între a părea tâmpit și a fi tâmpit.

Poți părea tâmpit dacă întrebi: Cine a scris *Crimă și pedeapsă*?

Ești tâmpit când spui: Lev Tolstoi a scris *Crimă și pedeapsă*.

În primul caz arăți că nu ești informat, sigur că da, dar al doilea caz arată că tu crezi că știi ceva ce în realitate nu știi. Tot ce-ți iese pe gură din acel moment este discreditat. În primul caz

poate fi vorba despre un lapsus sincer. În al doilea caz, despre o lipsă nesinceră de inteligență.

Tu în cine ai avea încredere până la capăt? Într-un tip sincer, care pune întrebări rezonabile, ori într-un tip care susține neadevăruri evidente? Într-un tip avid să afle lucruri noi ori într-un tip care minte cu convingere? Cu toții îl știm de la vreo întâlnire de afaceri pe tipul care face o declarație falsă, cu speranța de a-și susține punctul de vedere ori de a încheia vânzarea, dar care imediat sau ulterior este prins cu minciuna. În clipa în care faci o declarație falsă îți pierzi credibilitatea în fața persoanei cu care stai de vorbă sau care te ascultă.

Vom mai avea ocazia să vorbim pe larg despre acest lucru. Există întrebări *mai puțin* tâmpite pe care le poți pune și care constituie cele mai bune motive pentru a te ocupa în continuare de arta întrebărilor. De exemplu, dacă te trezești implicat într-o discuție despre *Crimă și pedeapsă* (cartea mea preferată) și nici nu cunoști, nici nu te interesează subiectul, dar vrei să faci față unui drum lung și chinuitor cu mașina în compania mea, cele mai bune întrebări pe care le poți pune sunt:

— Despre ce credeți că este *cu adevărat* vorba în *Crimă și pedeapsă*?

— De ce credeți că a fost scrisă?

— *Crimă și pedeapsă?* Ah, interesant. În ce măsură se potrivește cu experiența dumneavoastră în sistemul judiciar, domnule Gowdy?

— Ce vă place la *Crimă și pedeapsă*?

O întrebare proastă este aproape întotdeauna mai bună decât o afirmație greșită. Ascultam odată înregistrarea unei predici de Paște, în care predicatorul a spus că Luca fusese prezent la Cina cea de Taină. *Luca? Serios?* Luca nici nu trăia pe vremea aceea și, oricum, nu a fost unul dintre cei doisprezece apostoli. Ar fi fost mult mai bine dacă predicatorul ar fi formulat totul ca pe o întrebare.

— A fost Luca prezent la Cina cea de Taină?

— Îmi amintiți, vă rog, numele celor doisprezece apostoli?

— Cum v-ați simți dacă v-ați afla în încăperea în care a avut loc Cina cea de Taină?

Când întrebi, ai o portiță de scăpare — vrei să obții informații. Dacă faci declarații sau afirmații care sunt fie greșite, fie nedovedite, pierzi încrederea juriului. Îți poți prezenta afirmațiile cu o frază introductivă de tipul „în opinia mea", însă prezența lui Luca la Cina cea de Taină nu prea este o chestiune de opinie, nu-i așa?

Dacă ești predicator, rolul tău de a persuada constă în a converti, la propriu. E o performanță dificilă și ai o sarcină a probei grea. O declarație de acest gen îl poate face pe ascultător să-ți discrediteze întregul efort persuasiv și să înceteze imediat să te mai asculte, indiferent cât de nevinovată ți-ar fi greșeala sau cât de captivantă ar fi continuarea argumentației tale.

Chiar contează dacă un predicator face o greșeală sinceră plasându-l pe unul dintre cei patru evangheliști într-un spațiu în care, oricum, mulți presupun că s-a aflat? Probabil nu. Poate că reacția mea la plasarea lui Luca la masa Cinei celei de Taină a fost proiecția propriei mele lupte spirituale asupra cuiva despre care presupun că știe mai multe decât mine. Dar, în vreme ce unele greșeli din viață sunt gratuite, altele te costă viața și multe sunt undeva la mijloc, mai există și greșeli care te obligă să-ți înfrunți propriii demoni mentali și te conduc la o introspecție mai profundă. *Ce înseamnă această greșeală inofensivă, dar evidentă, pentru un ascultător aflat la limită cu credința sa? Ce alte discrepanțe faptice pot să mai apară când propovăduiești ceva ce se presupune a fi adevărul biblic?* Acesta este punctul în care întrebările se îndreaptă către interior.

Autonom și autopersuadat

Îl mai ții minte pe tatăl meu, un medic deștept? Ei bine, el ține la echipa de fotbal american Gamecocks a Universității din Carolina de Sud mai mult decât la orice altceva pe lume. Sunt destul de sigur că o iubește mai mult decât pe mine și pe cele trei surori ale mele (deși, în apărarea lui, neagă acest lucru). Obișnuia să ne înghesuie pe toți într-o mașină break, cu șase ore înainte de începerea meciului, ca să înaintăm în tihnă bară la bară și

să ne ocupăm locurile la timp ca să vedem... cum se încălzesc muzicienii. Da, ai citit bine. Nu ca să vedem cum se încălzesc jucătorii. Ca să vedem cum se încălzesc *muzicienii*, înainte ca jucătorii să iasă pe teren. Era o chestie care ne ocupa toată sâmbăta și la care niciodată nu am întârziat. Cu o singură excepție.

Am ieșit de pe aleea casei noastre din partea de est a Spartanburgului și, în loc s-o luăm la stânga către autostradă și Columbia, pentru meci, am luat-o la dreapta. Am mai luat-o o dată la dreapta și am ajuns pe strada unde locuiau Lana și Randy Mahaffey împreună cu cei doi băieți ai lor, Clay și David. Erau amândoi puțin mai mici decât mine și ne cunoșteam bine. Lana și Randy erau cei mai buni prieteni ai părinților mei. Amândoi erau profesori. Familia Mahaffey mergea la aceeași biserică la care mergeam și noi. Randy a fost și este un jucător de golf nemaipomenit — chiar și acum, la peste optzeci de ani. În nenumărate seri m-a urmărit cum legăn în mâini crosa la lumina unui felinar de pe stradă, din dorința de a mă ajuta să stăpânesc jocul. „Profesorul", îi spuneam noi. Preda fizica la liceu și o preda într-un mod amuzant, ceea ce este nespus de greu. Lana preda engleza la liceu, iar dragostea mea pentru lectură se datorează în parte povestirilor pe care le-am citit la orele ei. Curțile noastre din spatele caselor se învecinau — erau curți mari cât un teren de fotbal. Deși Clay și David erau puțin mai mici, ne jucam încă împreună, iar când am devenit adolescent, am fost chiar babysitterul lor.

De ce Dumnezeu oprise tata la casa lor în ziua meciului? De ce stătea mama pe scaunul din față și privea în gol? De ce nu ne-a răspuns când am întrebat-o cât va mai rămâne tata în casa lor? De ce îi șiroiau mamei lacrimile pe obraji?

Tata intrase să le spună celui mai bun prieten al lui și celei mai bune prietene a mamei mele că David, fiul lor cel mic, avea leucemie.

Întrebările cine, ce, când, unde și cum, care ocupă o mare parte din viața noastră, devin atât de mici și neînsemnate în fața celei mai dificile întrebări dintre toate: *De ce*?

David Mahaffey s-a luptat, dar în cele din urmă s-a stins și, odată cu el, s-a stins și acea inocență a copilăriei de care ne

bucurăm noi toți, cel puțin o vreme. În viața mea, întrebările au luat locul acelei inocențe.

Ne-am mutat într-o altă casă din Spartanburg, cam la distanță de vreo doi kilometri. Casa cea nouă avea trei nivele, un soi de ghenă pentru haine, prin care aruncai hainele de la ultimul etaj și ele reapăreau în mod miraculos la subsol și, cel mai important element pentru mine, un mic dulap în perete, în care nu se gândea nimeni să mă caute. Acolo a început dialogul meu interior:

De unde venim? Dumnezeu are o rezervă de suflete din care alege? Cum de m-a ales pe mine pentru familia aceasta? Sufletele sunt reciclate? David s-ar putea întoarce ca fiu al unei alte familii? Unde este acum? De ce n-am avut eu un frate? De ce l-a luat Dumnezeu pe David, când Lana și Randy au doar doi copii? De ce nu m-a luat pe mine sau pe una dintre surorile mele? Dacă El ar face asta, părinților mei le-ar mai rămâne trei copii.

Nu, nu-mi plăcea neapărat să tund gazonul ore în șir, dar îmi plăcea să stau de vorbă cu mine însumi. Nu, nu-mi plăcea să stau singur pe bancheta din spate a mașinii noastre break, dar îmi plăcea să stau de vorbă cu mine însumi. Nu, nu-mi plăcea să mă trezesc la patru dimineața și să distribui ziare pe o bicicletă cu motor, dar la ora aceea toți dormeau și puteam sta de vorbă cu mine însumi.

Acest dialog continuă și în ziua de astăzi. Îmi pun tot timpul întrebări și repet în sinea mea întrebările pe care mi-ar plăcea să le pun altora. Fiecare pledoarie finală dintr-o sală de judecată a fost repetată cu câteva săptămâni înainte, în timp ce împingeam o mașină de tuns iarbă. Fiecare discurs din Congres a fost ținut întâia oară când eram singur în mașină, în drum spre și de la aeroport. Repet în gând, înainte de a transforma în realitate. Cum întreb asta? Ce fac, dacă ea spune asta? Încotro îndrept atenția, dacă acesta este răspunsul? Cum pot procesa un „da" sau un „nu" cu aceeași prezență de spirit?

Deci da, întrebările au fost rezultatul firesc și probabil al mai multor factori: (1) o lipsă de încredere în propriile capacități, (2) faptul că întâi am recunoscut și apoi am acceptat ceea ce constituie firea umană în esența ei (toți imploră să fie ascultați, așadar

am un avantaj dacă mă hotărăsc să tac și să ascult), (3) orele de dialog interior, în care am încercat să înțeleg ce cred, de ce cred și dacă aceste credințe pot trece proba expunerii lor publice și, în cele din urmă, (4) întrebările au devenit de-a lungul timpului un mijloc al naibii de bun de a răsturna situația în timpul unei conversații sau de a reduce tensiunea și a evita conflictul iminent. Întrebările s-au dovedit a fi cea mai bună cale de a comunica și persuada, reducând riscul de a da în vileag o slăbiciune personală.

Dar, înainte de toate, întrebările au fost calea de a-i persuada pe alții de când mă știu, fiindcă întrebările au fost calea de a mă persuada pe mine însumi de când mă știu.

$3 \times 0 = 3$

Spuneam că Lana și Randy Mahaffey au avut doi băieți: Clay și David. Clay a rămas prietenul meu până în ziua de astăzi. Nu mai jucăm golf la fel de des ca înainte. S-a căsătorit de mult (cu o femeie minunată, pe nume Stacey). A studiat la Universitatea Clemson (nimeni nu e perfect) și a devenit inginer. În viață există o anumită simetrie, dacă privești mai atent. Tatăl lui Clay mi-a trezit mie dragostea pentru golf. Eu am fost de față când Clay a introdus întâia oară mingea în cupă dintr-o primă lovitură. De aceea îi spun „Ace"*, în vreme ce toată lumea îi spune Clay.

Clay și Stacey au la rândul lor copii. Pe primul lor născut l-au numit David. David Mahaffey al doilea. Acest David Mahaffey e un puști isteț, student la colegiu. Mai e și jucător de golf și a lucrat la clubul de golf la care familiile noastre au jucat de nenumărate ori împreună, de-a lungul a mai bine de o jumătate de secol.

La examenul SAT pentru admiterea la colegiu, scorul lui David Mahaffey la matematică a fost mai mare decât scorul meu la toate disciplinele la un loc. Nu râde. Probabil a avut un scor mai mare și decât tine. Atunci, bineînțeles, îl voi atrage într-o

* Introducerea mingii în cupă din prima lovitură (lovitura de tee), de obicei la cupe Par 3. (*N. red.*)

discuție despre matematică, nu-i așa? Mie îmi plac provocările. Îmi place să mă iau la întrecere cu Goliat.

Nu mi-e greu să-mi adresez mie însumi întrebări despre matematică: nu știu dacă răspunsurile mele sunt corecte sau nu. Cât de dificilă poate fi o asemenea conversație? Dar să-i adresezi întrebări despre matematică unuia care e bun la matematică e o provocare. Să conving pe cineva mai instruit decât mine — în asta constă arta persuasiunii.

— Cât înseamnă 3×0? l-am întrebat pe tânărul David Mahaffey.

S-a uitat la mine de parcă mi-aș fi pierdut mințile.

— Zero, domnule Gowdy. Toată lumea știe asta.

— Eu nu știu, David. Eu nu cred că e zero. 0×3 e zero, de acord. Dar 3×0 nu e zero.

— Îmi pare rău, domnule Gowdy, dar e zero.

— Cine zice?

— Toată lumea zice, domnule Gowdy.

— Eu nu fac parte din lume, David? Îmi minimalizezi existența, pentru că am o altă opinie despre nimic decât tine? Eu nu fac parte din lume? Eu nu contez, David?

— Păi, domnule Gowdy, ceva ori zero este zero, a răspuns David.

— Ba nu, David, eu nu cred asta. 3×0 este 3. Nu poți să faci să dispară ce am avut. Am avut 3 din ceva. Le-am înmulțit cu nimic, dar cele 3 ale mele n-au dispărut și n-am să-ți permit să pretinzi că ceva nu există, din moment ce ai admis în ecuație că există. Nu permit asta. Nu accept asta. Ar fi greșit, David. Ai vrea să fac ceva greșit, David? Ai vrea să pretind că nu există ceva ce există?

Între timp se adunaseră în jurul nostru directorul clubului de golf și cei doi asistenți ai lui și încă vreo șase angajați. Ador momentele acestea!

— David, eu țin la tine. Îți cunosc familia de-o veșnicie. Bunicul tău mi-a predat fizică. Bunica ta mi-a predat engleză. Am fost de față când tatăl tău a introdus mingea în cupă din prima lovitură. Apropo, vrei să spui că n-a introdus-o, numai pentru că n-ai fost tu de față? Asta înțelegi tu prin nimic? 0×3

egal cu zero, admit. Am început cu nimic și nimic de trei ori e tot nimic. Dar 3×0 nu e nimic. Am 3 din ceva. Vrei să spui că n-am? Negi că am 3 din ceva? Respingi realitatea, fiindcă vrei să câștigi o dispută despre matematică în fața colegilor tăi? David, unde sunt cele 3 ale mele din ceva? Unde s-au dus? Cum poți pretinde că nu există? Nu există formulă matematică prin care să mă poți convinge să ignor ceva despre care știu că există. Nu poți să le faci să dispară prin voința ta și, sincer, sunt surprins și dezamăgit că încerci. Unde sunt cele 3 ale mele, David?

Sărmanul David Mahaffey. Cum să discuți cu un nebun? Cum să discuți cu un om care crede că ordinea în care așezi 3 și 0, adică 3×0 față de 0×3, influențează în vreun fel răspunsul? David se uita la mine în timp ce-mi curățam ultima crosă de golf și a spus:

— Domnule Gowdy, nu am un răspuns pentru dumneavoastră, dar știu că am dreptate. Mă duc acasă și-mi rog părinții să mă ajute să formulez un răspuns, dar știu cât se poate de sigur că orice ori zero este zero. Numai că nu vă pot explica în momentul acesta.

Când am ieșit din parcarea clubului de golf, am fost uluit de simetria vieții pe atâtea planuri.

Întâi, faptul cel mai evident: tipul care terminase cu o notă proastă ultimul curs de matematică din liceu și picase toate cursurile de matematică de la colegiu a făcut față unui geniu al matematicii. Măcar asta, și e un motiv de sărbătoare!

Dar adevărata simetrie se regăsea în relația de mai bine de cincizeci de ani dintre familiile Mahaffey și Gowdy. Dacă e să ții minte un lucru, ține minte atât: arta persuasiunii nu înseamnă să-i cucerești pe oameni. Înseamnă să-i apropii pe oameni unii de alții. Puterea întrebărilor (folosite corect) constă în faptul că dai și primești, vorbești *și* asculți în egală măsură. Sigur, aș fi putut să-l întreb pe David despre baseball și golf. Aș fi putut să-l întreb în ce domeniu voia să-și ia diploma. Dar m-am hotărât să-l întreb neînduplecat ce se întâmplase cu cele 3 elemente originare ale mele. Am vrut ca acest tânăr, care era bun la matematică, să fie bun și în comunicare. Știi că răspunsul e

zero. Convinge-mă că e zero. Fă asta cu un public. Fă asta sub presiune. Persuadează. Comunică. Susține. Conectează.

Sunt convins că David s-a dus acasă în seara aceea și și-a întrebat părinții cum să comunice o idee simplă cuiva căruia ideea ar trebui să-i fie deja cunoscută. Dar nu-i asta viața? Nu vrem noi, toți, să facem acest lucru? Să comunicăm eficient. Cu pasiune.

Sunt convins că familia Mahaffey s-a prăpădit de râs în seara aceea și s-a întrebat cum a putut fi ales în Congres cineva care nu cunoaște adevărurile matematice elementare. Și nu am nicio îndoială că, la un moment dat, Clay a spus:

— Faptul că un congresmen nu știe matematică explică în mare parte politica fiscală a țării noastre.

Sunt atât de puține lucruri pe care le înțeleg pe deplin. De ce mă aflu pe acest pământ. De ce oamenilor buni li se întâmplă lucruri rele. Ideea că „Tot răul e spre bine (indiferent cât de întunecat și adânc este răul acela)". Nu sunt pe deplin convins de ea și bănuiesc că nu voi fi niciodată. Dar m-am convins că este în regulă să las întrebarea aceasta fără răspuns și să practic cu plăcere arta întrebărilor și arta persuasiunii ca pe o cale de a conecta și comunica. Acele întrebări despre primul David Mahaffey, pe care mi le-am adresat în bezna dulapului din casa noastră din Spartanburg, par acum puțin mai limpezi decât erau atunci. Am învățat să nu mă feresc de întrebările dificile, fiindcă ele conduc deseori la adevăr.

La început s-ar putea să pui niște întrebări *cu adevărat* tâmpite. Ca de exemplu:

— Ce culoare are geanta albastră?

sau

— Orașul meu natal, Spartanburg, și-a primit numele de la Sparta?

sau

— Cât face 3×0?

Dar continuă să adresezi întrebări. Întâi ție însuți. Apoi altora. Întrebări despre existența ta, despre oricine și orice. S-ar putea ca persoana pe care o vei persuada într-un final să fii tu însuți, iar uneori acesta este juriul cel mai dificil.

Capitolul 2
Arta subtilă a persuasiunii

Pas cu pas

A început cu un ocol dat mașinii senatorului Tim Scott. Ne întâlnirăm într-un restaurant din Charleston, Carolina de Sud, pentru un prânz rapid. Pe plăcuța limuzinei lui scria US SENATOR 2.

— De ce-ți pui așa ceva pe plăcuța de înmatriculare? l-am luat peste picior. Te vede lumea când depășești viteza, când schimbi benzile fără să semnalizezi, când asculți muzică prea tare și sună la vreun post local de radio sau TV și te dă în gât. Ca să nu-i mai punem la socoteală pe toți cei cărora nu le-a convenit cum ai votat pentru o lege sau alta și care o să-ți zgârie mașina cu cheia. Ce a fost în capul tău, să-ți pui o plăcuță atât de vanitoasă?

A râs, dar scurt.

— Pe tine de câte ori te-a oprit poliția anul trecut, Trey? a întrebat.

— Cred că o singură dată, când mă întorceam de la Aiken.

— Te-ai speriat?

— M-am speriat că-mi crește asigurarea rata, atâta tot.

Dispoziția lui Tim Scott, cel veșnic voios, s-a schimbat. A devenit mai serios, mai gânditor.

— Trey, pe mine m-a oprit poliția de șapte ori într-un an. De șapte ori. Vreau ca polițiștii să știe că nu reprezint un pericol pentru ei, ca să nu pățesc nimic. Vreau să fiu în siguranță, Trey, și să rămân în viață.

Tim Scott este unul dintre oamenii cei mai blânzi, amabili și respectuoși pe care i-am cunoscut în viața mea. Este amabil cu toată lumea. Este respectuos cu toată lumea. Are tot timpul un zâmbet pe față. Cum adică vrea ca polițiștii să știe că nu reprezintă „un pericol pentru ei, ca să nu pățească nimic"?

Așa a început calea persuasiunii mele — datorită unui om drag mie — pe un subiect atât de important cum este reforma justiției penale, rasismul și perspectiva anumitor comunități asupra celor care aplică legea. Persuasiunea a început în după-amiaza aceea cu o simplă întrebare: *De câte ori m-a oprit pe mine poliția anul trecut?*

Fiindcă țin la el, am insistat să aflu răspunsul lui la această întrebare și experiența lui. Modul cumpătat, bazat pe fapte, în care mi-a relatat experiența lui a fost suficient de autentic pentru a mă mișca. Eu am fost oprit o dată, el de șapte ori. În ziua aceea a început odiseea mea de a mă convinge că până și un senator al SUA are o altă experiență cu poliția decât mine, din cauza faptului că este o persoană de culoare. Schimbarea s-a făcut pas cu pas. Schimbarea a avut nevoie de timp. Dar, în cele din urmă, m-am schimbat.

Asta înseamnă persuasiune.

Tim Scott m-a persuadat să-i privesc pe cei care aplică legea cu alți ochi, nu cu ochii unui fiu de medic, alb, care a lucrat ca procuror și a trăit numai experiențe pozitive cu bărbații și femeile în uniformă albastră. M-a persuadat să mă gândesc de ce este mai puțin probabil ca o comunitate de culoare să coopereze, mai puțin probabil să acorde poliției prezumția de nevinovăție, mai puțin probabil să accepte orbește perspectiva celor care aplică legea asupra situațiilor în care poliția a tras focuri de armă. M-a făcut să renunț la o poziție și să adopt alta — subtil, pas cu pas —, dar a fost un proces real, cu un efect pe termen lung.

În cursul acestui proces, Tim Scott a întrupat trăsătura cea mai necesară unui avocat sau mesager convingător, și anume disponibilitatea de a fi el însuși persuadat sau convins. Pe Tim Scott nu-l vei auzi să folosească sintagma „control de rutină în trafic" referitor la poliție. Nu, nu-l vei mai auzi. Pe Tim Scott

nu-l vei auzi să spună că „un apel la 911 pentru violență domestică" este un „apel normal" în cursul zilei de muncă a unui polițist. Tim Scott îți va spune că el a fost persuadat să creadă că nu există „controale de rutină în trafic", când tu ești cel care inițiază controlul. Îți va spune că, în pofida frecvenței cu care răspunde poliția la apelurile la 911, acestea sunt apelurile cele mai primejdioase pentru toate persoanele implicate. Propriul lui vocabular ilustrează capacitatea lui de a-și adresa sieși întrebări importante și de a fi *el însuși* persuadat.

În cursul procesului de a mă convinge pe mine să privesc sistemul nostru judiciar și poliția din perspectiva comunităților de culoare, el a făcut lucrul cel mai persuasiv cu putință. A privit și el cu alți ochi — care este viața unui polițist, care sunt riscurile asociate cu acele apeluri „de rutină" și ce-i trece unui polițist prin minte când face un control în trafic, fără să știe ce se va întâmpla în momentul în care se va întredeschide portiera șoferului.

M-a condus pe mine — și s-a condus pe sine — la adoptarea unei noi perspective. S-a produs o schimbare majoră, iar arta persuasiunii înseamnă exact acest lucru.

Cei mai persuasivi sunt cei care pot fi persuadați

Aș vrea să-ți adresezi o întrebare, față în față cu propria-ți conștiință, și să răspunzi sincer: ești cu adevărat dispus să-ți schimbi poziția, să-ți modifici perspectiva asupra unei probleme, să adopți un alt punct de vedere?

Dacă tu nu ești dispus să faci asta, de ce crezi că ar fi alții dispuși să o facă? Nu-ți cer să abandonezi o convingere profundă. Fii doar dispus să o privești cu alți ochi.

Îți voi da un exemplu.

În calitate de procuror, am cerut în vreo șase cazuri condamnarea la moarte. În perioada îndepărtată a adolescenței, dacă m-ai fi întrebat de ce sunt un adept al pedepsei cu moartea,

ți-aș fi răspuns că este un mijloc de a-i descuraja pe cei care se gândesc să ia o viață. E posibil să fi susținut că are un temei biblic. Tânăr fiind, îmi părea just: iei o viață, plătești cu viața, curmi visurile cuiva, visurile tale sunt curmate — vedeam un soi de simetrie în asta, iar pentru un adolescent simetria pare un argument suficient.

Pe la douăzeci de ani m-am convins pe mine însumi că nu am dreptate — că pedeapsa cu moartea *nu* este justă și nu are o justificare biblică. Nu m-am convins doar pe mine însumi, ci am încercat să-i conving și pe alții. Când eram la colegiu în Texas, mama îmi trimitea ziarul local din Spartanburg, ca să rămân la curent cu ceea ce se întâmpla acasă. Într-una dintre edițiile pe care mi le-a trimis era povestea unui procuror local, care cerea condamnarea la moarte a unui bărbat pe nume Jesse Keith Brown. Nu știam nimic despre fapte, nimic despre antecedentele penale ale persoanei acuzate să fi comis crima, nimic despre circumstanțele vieții victimei și familiei îndoliate. Toate aceste date au o mare relevanță, dar nu și pentru un tânăr de douăzeci de ani, care căuta acum un alt gen de simetrie decât în adolescență. I-am scris așadar procurorului și l-am rugat să-și reconsidere decizia de a cere condamnarea la moarte în acest caz.

Scrisoarea era scrisă cu litere de tipar, nu de mână, pe o foaie de caiet și avea un ton politicos, dar mai degrabă concluziv decât analitic. Cum se face că-mi amintesc atât de bine? Pentru că am ajuns mai apoi să candidez pentru funcția de procuror tocmai împotriva bărbatului căruia îi trimisesem scrisoarea și, cu o săptămână înainte de alegeri, scrisoarea a apărut pe prima pagină a ziarului nostru local. La treizeci și cinci de ani am citit ce credințe avusesem la douăzeci de ani și am fost consternat de scrisul meu urât, printre altele. Am fost convins că nu mai aveam nicio șansă să fiu ales. Acolo scria negru pe alb că persoana care candidează pentru funcția de procuror, care va trebui să decidă dacă solicită condamnarea la moarte sau nu a unui acuzat, nu credea în pedeapsa cu moartea pe vremea când era student la colegiu.

Viața te face să evaluezi și să reevaluezi ce crezi și de ce anume crezi lucrul respectiv. Tânărul de douăzeci de ani care cugeta la sensul vieții și al morții a devenit bărbatul de treizeci și cinci de ani care avea o soție, doi copii și un gol în suflet după uciderea unui prieten de familie. La treizeci și cinci de ani trăisem sarcina imposibilă de a-i explica unei mame cum și de ce fusese ucis fiul ei, care cooperase ca martor într-un proces legat de droguri, la care eu fusesem procuror. Viața este imprevizibilă, oamenii se schimbă și acceptă această schimbare, atâta timp cât le oferim explicații plauzibile și chibzuite.

Acum am și eu doi copii de douăzeci și ceva de ani, iar fiica mea studiază dreptul și poartă cu sine același dialog pe care l-am purtat și eu la vârsta ei. Știe că tatăl ei a cerut în calitate de procuror pedeapsa cu moartea în unele cazuri și mai știe că, într-un anumit moment din viața mea, nu am crezut în pedeapsa cu moartea, așa că vrea să afle care este poziția mea astăzi în această chestiune. Astăzi, la cincizeci și cinci de ani, cred că unele crime sunt atât de infame, iar cei care le-au comis au atâtea antecedente penale și nu au ținut seama de durerea pe care le-au provocat-o altora, încât pedeapsa cu moartea este pedeapsa adecvată. Să fie acordată cât mai rar? Da. Să fie rezervată pentru crimele deosebit de infame, care fac dovada unei depravări incorigibile din partea acuzatului? Da.

Acesta este punctul în care am ajuns eu în urma propriului proces intern de persuadare și sunt întotdeauna dispus să ascult argumente alternative — chiar dacă sunt argumente pe care mi le aduc chiar eu mie.

Așadar ești capabil să fii persuadat? Ești dispus să asculți alte argumente, întemeiate pe fapte și logică? Ești deschis pentru un nou mod de gândire sau ascultare? Dacă da, ai făcut pasul cel mai important pe drumul către arta persuasiunii. Dacă nu, întreabă-te cu toată sinceritatea: Ce te-ar *putea* persuada pe tine?

Dacă tu însuți poți fi persuadat, înseamnă că ești deschis pentru fapte noi, idei noi, perspective noi. Dacă poți fi persuadat, nu înseamnă că ești credul, naiv sau slab, ci înseamnă că ai

dorința și capacitatea de a primi mai multe informații și că nu te limitezi. Dacă poți fi persuadat, înseamnă că ți-ai pus întrebările dificile și ai întors un argument pe toate fețele, într-un efort de căutare a adevărului, iar când cauți adevărul, îți schimbi deseori perspectiva. Pe de altă parte, dacă vrei doar să câștigi sau să ai dreptate, deseori ești departe de adevăr. Cei care pot fi persuadați aleg prima cale — ei caută adevărul și întorc problemele pe toate fețele, ceea ce nu-i face să fie doar mai empatici, ci și mai persuasivi.

Ce este și ce nu este persuasiunea

Sala de judecată este forumul deopotrivă cel mai simplu și cel mai dificil pentru persuadare. E simplu, pentru că jurații, oamenii pe care încerci să-i persuadezi, *trebuie* să fie deschiși la minte, altminteri nu pot fi jurați. Este trăsătura indispensabilă pentru această funcție. Cu cât este cineva mai dogmatic, cu atât e mai puțin probabil ca una din cele două părți să-l aleagă în juriu.

E dificil, pentru că trebuie să-i persuadezi pe toți cei doisprezece jurați și trebuie s-o faci la un nivel foarte înalt. Cu alte cuvinte, trebuie să-i convingi *dincolo de orice îndoială rezonabilă*. Această noțiune este dificil de înțeles și, ca atare, o înlocuim uneori prin sintagma „ferm convins". Trebuie să-i convingi ferm de unul și același lucru pe toți cei doisprezece jurați, pentru a obține verdictul „vinovat" într-un proces penal.

Ia gândește-te.

În politică, să-i câștigi de partea ta pe 65% dintre oamenii cu care stai de vorbă este considerat un succes *covârșitor*. Devii legendar. Ai șansa să-ți sculpteze portretul în Muntele Rushmore. Poate ajungi să-ți vezi fața pe bancnota de un dolar. Să câștigi în 65% dintre conversațiile din viața ta e tot al naibii de bine. Imaginează-ți că poți alege tu restaurantul sau filmul în 65% dintre situații. Într-o sală de judecată, dacă-i convingi doar pe 65% dintre oameni, ai pierdut. Și să-i convingi pe 99%, tot un eșec e. Ori 100%, ori pierzi.

Așadar, ce-ți trece prin cap când te gândești la persuasiune? Ce cuvinte îți vin în minte? Te gândești că fortezi pe cineva să-ți adopte poziția? Te gândești că ieși câștigător dintr-o dispută? Te gândești că aptitudinile tale de dezbatere și retorică sunt cu mult superioare? Eu confundam mai demult persuasiunea cu contrazicerea sau constrângerea, dar după aproape treizeci de ani de când practic arta persuasiunii am o perspectivă total diferită.

Să persuadezi nu înseamnă să constrângi

Să persuadezi nu înseamnă să istovești, să epuizezi pe cineva, până când ajunge, în sfârșit, să gândească la fel ca tine. Există o zicală: „Poți duce calul la adăpat, dar nu-l poți sili să bea apă". Cam la fel se întâmplă când persuadezi pe cineva pe orice subiect de însemnătate. Îl „mâni" cu declarațiile și întrebările tale, cu ținuta, autenticitatea și experiența ta, pentru ca el să tragă singur concluzia. Deschizi drumul către destinația prestabilită de tine, prevăzând până și căi de evadare, iar dacă persoana respectivă continuă să meargă pe drumul acesta, continuă să caute, continuă să vorbească, va ajunge în cele din urmă acolo unde vrei tu ca ea să ajungă, chiar dacă va crede că a fost decizia ei de la bun început.

Să persuadezi cu adevărat înseamnă să înveți, fără să-ți dai seama nici tu, nici persoana persuadată cine este profesorul și cine este elevul.

Să persuadezi nu înseamnă să dezbați

Contrar părerii multora, cei mai pricepuți la dezbateri nu sunt neapărat și cei mai pricepuți politicieni, nu sunt cei mai pricepuți avocați și, în mod cert, nu sunt cei mai pricepuți să persuadeze. Dezbaterea este o știință. Persuasiunea este o artă. Într-o dezbatere te uiți la ceas ca să știi când îți va veni

rândul să vorbești. Când persuadezi nu ai nevoie de ceas; un simț anume îți spune când se ivește o breșă și un simț și mai ascuțit îți spune când să pătrunzi în acea breșă. Într-o dezbatere contează cine vorbește cel mai bine. În persuasiune contează cine ascultă cel mai bine. Ted Cruz poate fi considerat foarte abil în dezbaterile politice. La fel și Elizabeth Warren. Ei își structurează argumentația într-un mod aproape științific. Par să cunoască foarte bine faptele și sunt încrezători în aptitudinile lor retorice.

Congresmenii pe care i-am considerat eu cei mai persuasivi n-ar câștiga concursuri de dezbatere, dar nici n-ar *participa* la vreunul. Kevin McCarthy era persuasiv, fiindcă știam că va fi sincer cu privire la legislația pe care o discutam, chiar dacă asta însemna că nu puteam vota cum voia el. John Ratcliffe era persuasiv, fiindcă era dispus să ia în considerare posibilitatea unei căi mai bune de a atinge un țel comun. Elise Stefanik era persuasivă, fiindcă era modestă, chibzuită și autentică. Peter Welch era persuasiv, fiindcă era un ascultător atât de bun, activ și dedicat. Jim Himes era persuasiv, fiindcă ceda teren la nevoie și căuta activ zone de concordanță.

La fel se întâmplă și în viață. Oamenii cei mai capabili să ne miște fac deseori greșeli gramaticale, spun glume răsuflate ori se încurcă în prezentările lor PowerPoint, dar sunt reali. Sunt autentici.

În sala de judecată nu mă temeam de cei mai deștepți avocați ai apărării. Nu mă temeam de cei mai zgomotoși avocați ai apărării. Nu mă temeam de acei avocați ai apărării care cunoșteau cel mai bine regulile probatoriului. Mă temeam de acei avocați ai apărării care creau o legătură personală cu jurații și care îi făceau să creadă că nu-i vor induce niciodată în eroare în mod intenționat, precum și de acei avocați ai apărării care aveau un simț înnăscut pentru detectarea întrebărilor juriului, chiar și atunci când juriul nu le verbaliza. Între aptitudine și autenticitate, alege autenticitatea. Între superioritate tehnică și farmec personal, alege farmecul personal. Între dezbatere și persuasiune, alege persuasiunea.

Să persuadezi nu înseamnă să te cerți/să te contrazici

Cunosc o mulțime de oameni care știu să se certe. Ei pot transforma cea mai plăcută dintre cine într-un câmp de luptă, pentru că le place pur și simplu să se certe. Să te cerți înseamnă să faci o declarație după alta, deseori pe un ton ridicat, deseori întrerupându-l pe cel cu care pretinzi să comunici. Cearta nu este persuasiune — cearta este ceartă. Certurile nu pot fi câștigate și nu sunt menite să fie câștigate. Certurile sunt menite să încingă spiritele și, chiar dacă sunt inevitabile în viață, nu înseamnă că nu trebuie reduse la minimum. Dezirabilă și cu un efect pe termen mult mai lung este acea comunicare frumoasă, care-i mișcă pe toți cei implicați.

Cearta nu-și are locul nici în pledoaria finală, în acele ultime enunțuri făcute într-o sală de judecată. Îi miști pe jurați spunându-le o poveste. Te străduiești să-i miști pe niște oameni care, cu câteva zile în urmă, nu te cunoșteau nici pe tine, nu se cunoșteau nici între ei, să-i miști către găsirea unui consens într-o atmosferă de negativitate și durere. Nu vor să țipi la ei. Vor să fie convinși. Nu vor să le ții predici. Vor să fie lămuriți. Nu vor să le spui ce să facă (oamenii se împotrivesc în mod firesc acestui lucru). Vor să fie conduși de către cineva în care au încredere, într-o direcție în care se gândesc oricum să meargă ori vor un motiv să-și schimbe cursul gândirii, bazat pe fapte și logică.

Fiindcă există o diferență clară între putere și influență. Poate ai *puterea* de a-ți obliga fiul sau fiica să stea acasă într-o seară de vineri. Dar *influența* poate avea efecte mai bune, cu rezultate pe termen mai lung (și atunci vei avea copii care — așteaptă și ai să vezi — o să te *placă* cu adevărat).

E doar o chestiune de timp până când certurile ne ajung din urmă. Sunt inevitabile. Se poate întâmpla să avem o zi proastă, se poate întâmpla ca interlocutorul nostru să ne facă viața imposibilă. Dar putem trăi mai bine dacă înlocuim cearta

cu persuasiunea. Indiferent dacă vrei să convingi pe cineva să adopte o perspectivă diferită asupra unor comunități, dacă vrei să-i vinzi unui coleg sceptic un proiect, dacă vrei să-l convingi pe cel care stă lângă tine în avion să faceți schimb de locuri, ca să poți sta lângă soțul tău sau soția ta, dacă vrei să-i faci pe părinții tăi să admită că Bono este un adevărat poet, viața îți oferă nenumărate ocazii de a persuada.

Să persuadezi înseamnă să înaintezi pas cu pas

Gândește-te la persuasiune ca la o schimbare. Gândește-te la persuasiune ca la o mișcare. Gândește-te la persuasiune ca la o înaintare pas cu pas. Despre scară, despre ceea ce poate fi efectiv măsurat, vom vorbi mai târziu (în Capitolul 5, mai exact), deocamdată reține doar atât: Persuasiunea înseamnă migrarea într-un loc diferit.

Convertirile depline sunt posibile — și poate li se acordă exagerat de multă atenție —, dar sunt rare. Există oameni care renunță la niște convingeri religioase profunde în favoarea altora. Există oameni progresiști care devin conservatori și conservatori care devin progresiști. Există fani ai echipei Dallas Cowboys care devin fani ai echipei Washington Redskins, deși eu am cunoscut unul singur la viața mea și, din nefericire pentru mine, acela a fost chiar tatăl meu.

Vei avea mai mult succes în schimbările mici, mișcările mici, atragerile și respingerile subtile.

Să persuadezi înseamnă să-ți convingi soția să urmărească un eveniment sportiv în locul unei comedii romantice. Să persuadezi înseamnă să faci în așa fel încât, dacă în gospodărie se instalează un canal de sport, să se instaleze și canalul Hallmark. Să persuadezi înseamnă să-ți convingi șeful să-ți acorde un comision care să-ți răsplătească munca grea, nu doar o simplă creștere a salariului care să-ți reflecte longevitatea. Să persuadezi înseamnă să-ți convingi copilul adolescent să vină acasă seara la ora 10 în loc de 11, fiindcă a doua zi are un program

încărcat. Acestea sunt deciziile și mișcările din care este constituită viața: pași mici, cu care se înaintează de la neutralitate la o poziție nouă, de la o poziție veche la una nouă ori pur și simplu la o nouă perspectivă asupra unui subiect familiar.

În politică, mișcarea este în mod tipic *foarte* redusă. Aceasta este realitatea în mediul nostru politic actual. Persuasiunea absolută este dificil de realizat. Există excepții notabile, dar capacitatea de a persuada este redusă, fiindcă disponibilitatea de a fi persuadat este redusă.

Kyrsten Sinema este o senatoare progresistă din Arizona. Democrată până în măduva oaselor. Mai este remarcabilă și prin faptul că poate fi persuadată. Când eram amândoi în Camera Reprezentanților, senatoarea Sinema venea să mă caute în sala plenară, se așeza lângă mine și spunea:

— Mă gândesc să votez în favoarea acestui proiect de lege. Hai să vorbim despre el.

Era realmente indecisă și dispusă să ia în considerare și argumentele opuse. În schimb se aștepta să fie ascultată fără prejudecată, când oferea propria perspectivă asupra unei chestiuni. Mai existau și alți membri ai Congresului care încercau să persuadeze sau erau dispuși să fie persuadați. Dar era un lucru rar (și îmbucurător).

Dacă potențialul pentru o schimbare politică semnificativă este scăzut în Congres, este probabil să fie scăzut și în casele noastre, când subiectul are un caracter politic evident. De exemplu, toată lumea — părinți și copii deopotrivă — este de acord asupra nevoii de educație și a puterii educației. Dar egalitatea în accesul la educație, cine stabilește planurile de învățământ, în ce măsură colegiul ar trebui să fie „gratuit“ (și definiția acestei „gratuități“) — ei bine, când e vorba despre aceste subiecte, consensul se risipește rapid. O conversație despre educație, întemeiată pe fapte și respect reciproc, poate și trebuie să fie purtată, dar este mult mai dificil să persuadezi atunci când în discuție nu mai este atât puterea educației, cât mai degrabă cine să plătească pentru educație, fiindcă acest subiect este perceput ca având o dimensiune politică.

În viața reală persuadăm tot timpul, conștient ori inconștient. *Mâncăm acasă ori în oraș? Ne mutăm pe o altă stradă ori în alt oraș? Ne luăm un câine ori o pisică? Poți să tunzi (în sfârșit) iarba? Vrei să asculți cântecul acesta?* E mult mai dificil să schimbi opinia cuiva despre reforma sistemului de justiție penală, de exemplu.

Când încerci să persuadezi pe cineva pe un subiect față de care are deja o poziție fermă, este important să cunoști datele subiectului și să ajungi să-ți cunoști ascultătorii și ce contează pentru ei. Tim Scott mi-a prezentat date și probe care m-au făcut să-mi reconsider poziția și, fiindcă mă cunoștea pe mine și-mi cunoștea poziția față de reforma sistemului de justiție penală, mi-a putut adresa întrebări subtile, care mi-au solicitat permanent atenția față de acest subiect. M-a mișcat cu adevărat, iar aceasta este cea mai bună — și poate singura — cale de a persuada.

Lumea ar fi mai liniștită și mai puțin ostilă dacă am înlocui dorința de a țipa cu dorința de a fi ascultați, dacă am înlocui dorința de a câștiga o dispută cu dorința de a-l mișca pe cel care caută cearta și dacă ne-am adresa nouă înșine întrebările cele mai dificile.

Capitolul 3

Cunoaște-ți obiectivul, cunoaște faptele, cunoaște-te pe tine însuți

Juriul de 30 de minute

Dana Satterfield era o mamă și o soție tânără și frumoasă. Ținea un salon de coafură în Roebuck, Carolina de Sud. Era o femeie muncitoare, îndrăgită de familia și clienții ei.

Prima imagine a Danei pe care am văzut-o a fost cea a corpului ei neînsuflețit, parțial dezbrăcat, atârnat de cureaua unei truse cosmetice de boilerul din baia salonului ei, pe care-l amenajase în casa ei mobilă.

Dana a fost ucisă în iulie 1995. Cazul a rămas nerezolvat vreme de un deceniu. Îmi amintesc foarte bine ziua în care șeriful Chuck Wright m-a sunat să-mi spună că, după mai bine de zece ani de la uciderea Danei, erau pregătiți să aresteze pe cineva.

— Trey, stai jos? a întrebat.

Nu stăteam. Plecasem din oraș împreună cu niște prieteni la un turneu de golf, dar amicul meu, șeriful Wright, nu m-a lăsat să mă așez, ci mi-a strigat în telefon:

— Ne pregătim să arestăm pe cineva în cazul Danei Satterfield!

În 1995, când a fost ucisă Dana, Chuck Wright nu era șerif, iar eu nu eram procuror, dar nu exista om în nordul Carolinei de Sud care să nu fi cunoscut cazul. A fost subiectul predilect al presei după descoperirea cadavrului ei. Au circulat tot soiul de teorii trăsnite despre cine o ucisese, inclusiv teorii despre soțul ei și zvonuri despre un politician local. Din nefericire, cazurile de omor nu sunt rare. Dar uciderea unei tinere în propriul ei

salon, într-o regiune adormită a comitatului nostru, în apropierea unei șosele principale? Era un lucru rar. Și, cu cât rămânea cazul mai multă vreme nerezolvat, cu atât mai multe zvonuri ne inundau orașul și cu atât mai mult dura coșmarul pentru familia ei.

Jonathan Vick a fost arestat pentru uciderea Danei. La vremea comiterii crimei trebuie să fi avut șaptesprezece ani — un elev în ultimul an de liceu. Nu avea antecedente penale, dar ADN-ul lui fusese găsit în salonul Danei. De ce? De ce se aflase acolo? Se cunoșteau? Cum va folosi avocatul apărării faptul că Dana și soțul ei avuseseră la vremea respectivă probleme conjugale? Unde se afla femeia agent de vânzări, care susținea că văzuse pe cineva ieșind în fugă din salon în jurul orei când fusese comisă crima? Mai putea fi găsită după zece ani? Mai trăia? Ce să facem cu sutele de indicii și ceilalți nenumărați suspecți care fuseseră investigați cu mai mult sau mai puțin succes? Și, mai mult decât orice altceva, cum să trecem peste nota din dosarul anchetatorului principal, care spunea: „Jonathan Vick nu a comis această crimă"?

Cu toții am întâlnit la viața noastră oameni care ajung să fie preocupați până la limita obsesiei de anumite lucruri. Obsesia de a fi admis la o anumită școală. Obsesia de a câștiga afecțiunea unui anumit tânăr sau a unei anumite tinere. Obsesia unui anumit job, a unei anumite mașini sau relații. Este o linie de demarcație destul de subțire între stăruință și obsesie. Dacă există un lucru de care ar fi de înțeles să fii obsedat, acesta ar fi să-i faci dreptate unei mame tinere, ucise la locul ei de muncă de către un necunoscut de șaptesprezece ani.

Procesul a fost stabilit pentru toamna anului 2006, așadar am avut la dispoziție cam un an între arestare și proces. Am petrecut acel an încercând să aflu toate datele posibile despre Dana și cazul ei. Și am petrecut și mai mult timp încercând să anticipez ce va face apărarea pentru Jonathan Vick.

Pe vremea aceea, cam pe la jumătatea primei decade a secolului XXI, părinții mei obișnuiau să ne invite vara o săptămână la mare. Copiii mei aveau pe atunci treisprezece, respectiv nouă

ani. Nu încape îndoială că le plăcea să se joace pe plajă, să sară în valuri, să construiască castele de nisip împreună cu mama lor. Dar în săptămâna aceea parcă au avut un singur părinte: pe mama lor, pe soția mea. Fizic eram și eu desigur prezent. Dar nu eram *cu adevărat* prezent. Mă lăsam absorbit de dosarul pe care-l luam cu mine la plajă, pentru ca mai târziu, la toamnă, să pot face treabă bună pentru Dana Satterfield și familia ei. Am lucrat întotdeauna pe brânci pentru toate cazurile mele, mai ales pentru cazurile de omor. Dar pentru niciun alt caz nu am lucrat la fel de mult ca pentru cel al uciderii Danei Satterfield. Unul dintre motive era că știam că apărarea îl va acuza pe soțul ei și că nu există nimic mai rău pe lume decât să-ți pierzi soția și apoi să fii acuzat pe nedrept de moartea ei. Un alt motiv erau copiii Danei, îndeosebi fiica ei, Ashley, devenită între timp o tânără femeie, a cărei viață fusese marcată pentru totdeauna de cazul nerezolvat al uciderii mamei ei. Dar am muncit în primul rând pentru Dana, fiindcă și eu mi-aș dori ca cineva să muncească din greu, dacă o persoană dragă mie ar fi ucisă, atacată, parțial dezbrăcată și atârnată de un boiler, cum fusese ea.

Am devenit obsedat. Petreceam ore întregi încercând să scot la iveală și să adun cea mai mică informație. Fiecare drum cu mașina, fiecare deplasare pe terenul de golf, fiecare moment liber era o ocazie de a recapitula faptele, de a mă pregăti să le prezint, de a anticipa orice urmare posibilă — orice cuvânt care ar ieși pe gura avocatului apărării sau a lui Jonathan Vick — și de a-mi concepe dinainte reacția sau riposta adecvată.

Ore în șir m-am întrebat:

ADN-ul lui Vick era pe burta ei, dar nicăieri altundeva — cum ajunsese acolo?

Va pretinde Vick că era o înscenare ori că se făcuse o greșeală în analiza datelor de la locul faptei? Va spune că era un client și că ADN-ul rămăsese acolo de la o vizită anterioară? Va spune că făcuseră sex de comun acord și că „adevăratul asasin" venise cu siguranță mai târziu?

Cum să abordăm subiectul problemelor conjugale? Eu eram convins că soțul Danei nu avea nicio legătură cu uciderea ei.

Convins. Eram convins și de faptul că, datorită staturii lui, i-ar fi fost practic imposibil să se strecoare printr-un gemuleț al autorulotei și să iasă de acolo cum ieșise ucigașul. Dar cum să conving un juriu de acest lucru și cum s-o fac într-un mod respectuos, dar temeinic și sincer? Trebuia să-i adresez întrebări dure soțului Danei. Cum să i le adresez, fără să-l fac să pară lipsit de empatie? Cum s-o fac încă de la începutul procesului, pentru ca juriul să nu creadă că ascund ceva? De obicei e mai bine să dezvălui tu, ca procuror, informațiile potențial negative și să nu aștepți s-o facă avocatul apărării, fiindcă astfel câștigi încrederea juriului. Se cheamă „dezamorsare", dar cum să procedez în acest caz concret?

Unde erau amprentele? Amprentele lui Vick nu se găsiseră nicăieri în salonul de frumusețe. Procurorii și polițiștii știu că nu-ți lași întotdeauna amprentele pe ceea ce atingi și că unele amprente se păstrează un timp îndelungat, dar un jurat obișnuit se uită la seriale precum *Crime și investigații* și *Lege și ordine*, în care probele criminalistice sunt decisive. La asta se vor aștepta — la probe criminalistice —, așadar cum le îndeplinim așteptările sau cum le explicăm diferența între film și viață?

Ce facem cu părul? Pe cadavrul Danei fuseseră găsite fire de păr care nu-i aparțineau lui Vick. Ce însemna acest lucru? Dana își ducea hainele la spălătorie? De acolo să fi provenit firele de păr? Întărește acest fapt poziția apărării, potrivit căreia ar fi existat probleme conjugale, și-l obligă pe procuror să ia în considerare alți ucigași potențiali, care să fi avut un mobil? Subiectul firelor de păr de pe cadavrul victimei trebuia abordat, dar cum? Prezența unor fire de păr pe cadavrul Danei, care nu-i aparțineau lui Vick, era nespus de dificil de explicat.

Îmi amintesc foarte bine cum stăteam pe veranda acelei case de la mare și mă tot uitam la fotografiile de la locul crimei. *E ceva aici, trebuie doar să găsesc lucrul respectiv.* Între timp, ceilalți doi procurori care se ocupau de caz împreună cu mine — Barry J. Barnette și Cindy S. Crick — făceau și ei același lucru. Barry avea mintea unui om de știință, un lucru necesar mie, care aveam mintea unui artist. Cindy excela în ambele. Aveam nevoie

de Cindy și de talentul ei în sala de judecată, dacă apărarea ar fi susținut că Vick și Dana făcuseră sex de comun acord, înainte să vină „adevăratul ucigaș". Aflaserăm atât din fotografiile de la locul faptei, cât și în urma autopsiei că Dana fusese la menstruație în momentul uciderii ei. Puteam convinge juriul că nu era momentul potrivit pentru o tânără mamă și soție să facă sex cu un client de șaptesprezece ani, în salonul ei de coafură, pe podeaua din baie, când era la menstruație?

Și atunci le-am văzut: fotografiile cu podeaua din baie, pe care le făcuseră polițiștii în seara crimei. Baia era în capătul opus al salonului, față de locul în care-și tundea Dana clienții. Cadavrul ei era în partea superioară a fotografiei, dar privirea mea era atrasă de partea inferioară. Chiar lângă ușă. Păr. Fire de păr. Dar nu șuvițele de păr pe care te-ai aștepta să le vezi pe jos într-un salon de coafură. Era păr pubian, pe care te-ai aștepta să-l vezi pe jos într-o toaletă publică. Găsisem. Aveam explicația de ce fusese găsit păr pubian pe cadavrul Danei, și care nu-i aparținea lui Vick. Firele de păr erau greu de distins. Fotografia trebuia mărită pentru proces. Dar firele erau acolo și acesta era răspunsul la cea mai spinoasă problemă cu care ne confruntam în acest proces. Dana fusese târâtă pe podeaua băii până la boiler și de acolo provenea părul pubian găsit la autopsie pe cadavrul ei. Nu era părul ucigașului. Era păr care i se lipise Danei de corp, când ucigașul o târâse pe jos.

Știam că Jonathan Vick o omorâse pe Dana Satterfield. Dar mai știam și că omuciderea nu este, în mod obișnuit, prima infracțiune pe care o comite un băiat de șaptesprezece ani. Atunci de ce o făcuse? Ce informații ne lipseau care ar fi explicat de ce prima lui crimă fusese uciderea brutală a unei tinere mame?

Și apoi mai era nota aceea din dosar: *Jonathan Vick nu a comis această crimă.* Părea categorică. Și nu-i aparținea mamei acuzatului. Îi aparținea anchetatorului principal din acest caz. Cum ne descurcam cu faptul că anchetatorul se înșelase amarnic?

Și ce era de făcut cu toate celelalte piste urmărite în ultimii zece ani? Poliția stătuse de vorbă cu nenumărați martori. Stătuse de vorbă chiar și cu Vick — imediat după omor —, dar nu-l

considerase suspect. Cum explicăm temeinicia anchetei, fără să trezim îndoiala rezonabilă că poate vreunul dintre ceilalți „suspecți" comisese crima? În fond, nota anchetatorului principal spunea că nu o comisese Vick.

Juriul s-a decis în mai puțin de treizeci de minute. Într-un timp mai scurt decât o pauză de prânz sau de țigară.

Faptul că juriul dăduse un verdict în mai puțin de treizeci de minute însemna că n-ar fi fost nevoie să mă las absorbit de cazul Danei Satterfield un an întreg. Treizeci de minute însemna că-mi făcusem griji degeaba vreme de mai bine de un an. Sau poate că era exact invers. Poate tocmai fiindcă petrecusem un an din viață cercetând, pregătind, anticipând și bătându-mi capul cu fiecare argument și contraargument, în timpul fiecărui drum cu mașina, fiecărui duș, fiecărei plimbări, poate de aceea jurații avuseseră nevoie de mai puțin de treizeci de minute pentru a decide după zece ani că, într-adevăr, Jonathan Vick o omorâse pe Dana Satterfield.

Jonathan Vick a fost declarat vinovat și condamnat la închisoare pe viață.

Nu am câștigat cazul Danei Satterfield în pledoaria finală din fața juriului. L-am câștigat în toate lunile de dinainte. Luni în care noi, cei trei procurori, ne-am suspendat viețile personale, pentru a afla mai multe decât oricine altcineva despre ceea ce se petrecuse în ultima seară din viața Danei și pentru a ne pregăti apoi să prezentăm toate acestea într-un mod cât mai eficient, unui juriu format din douăsprezece persoane care nu știau nimic despre acest caz.

Știi de ce anume vrei să persuadezi pe cineva? Vreau să spun, știi *cu adevărat*? Cunoști problema? Ai studiat-o temeinic, ai examinat fiecare aspect al ei, ai întors-o pe toate fețele? Dacă vrei cu adevărat să miști pe cineva către un nou mod de a gândi, nu trebuie să cunoști doar ceea ce speri să realizezi cu eforturile tale persuasive, ci trebuie să cunoști problema, tiparul faptelor sau credințele în care încerci să obții mișcarea.

Oamenii care trăiesc cu mine și lucrează cu mine știu care este zicala mea preferată. Se strâmbă când presimt că o voi cita

pentru a infinita oară: „Șansa favorizează mintea pregătită". Louis Pasteur a spus-o și este adevărată. Rareori lucrurile se întâmplă pur și simplu. Rareori ai „norocul" să dai peste ceva. Viața răsplătește pregătirea. Nu e o garanție că vei reuși, dar e cea mai bună cale posibilă de a te asigura împotriva eșecului. Și cu ce începe șansa? Cu strângerea datelor și a faptelor.

Lămurește-ți faptele

Un fapt este ceva ce există realmente, un lucru a cărui realitate este obiectivă. Uneori faptele pot fi dovedite, alteori nu (ceea ce este frustrant, dar nu mai puțin adevărat). Un fapt care nu poate fi dovedit îți afectează capacitatea de a persuada, dar nu înseamnă că este mai puțin existent. Așadar, care sunt faptele? Poți face distincție între fapt și credință? Între fapt și opinie? Între fapt și teorie? Între fapt și sentiment? Toate acestea sunt componente esențiale ale vieții, dar faptele sunt cel mai important fundament pe care îți clădești o argumentație ori o poziție câștigătoare.

Dacă țelul tău este de a persuada, trebuie să ai o cunoștință deplină a faptelor. Ți-ai făcut temele? Ai făcut distincție între *sentimentele* tale cu privire la rata fiscală și *faptele concrete* referitoare la rata fiscală? Ai făcut distincție între ceea ce crezi tu despre o diplomă în sociologie și faptele concrete referitoare la ceea ce se poate sau nu se poate face cu o asemenea diplomă? Sociologia este un domeniu foarte bun pentru specializare sau obținerea unei diplome. Dar dacă cineva din viața ta afirmă:

— Cine a absolvit colegiul cu o diplomă în sociologie se descurcă mai bine la facultatea de drept decât cei cu alte diplome, se poate afla dacă faptele, realitatea îi confirmă sau îi dezmint afirmația.

Dacă cineva spune: „Cred că sociologia te pregătește cel mai bine pentru studiul dreptului", este perfect în regulă să creadă asta, dar mai presus de credința lui stau faptele.

Dacă cineva spune: „Am sentimentul că cei care au obținut deja o diplomă în sociologie se descurcă foarte bine la facultatea de drept", e perfect în regulă să simtă asta, dar, indiferent cât de puternic ar fi sentimentul său, tot este inferior faptelor, ba chiar aș spune că este inferior unei credințe.

Așadar, cunoști faptele? Îți analizezi poziția sau credința înainte de a o afirma? Cum faci asta? Cum îți analizezi poziția înainte de a o adopta?

Ca să fiu sincer, când eram mai tânăr, majoritatea lucrurilor în care credeam erau lucruri în care părinții mei sau alți adulți îmi spuseseră să cred. Părinții mei sunt oameni inteligenți și conștiincioși, prin urmare am presupus că poziția lor era cel puțin bine intenționată, chiar dacă se întemeia pe credințe, sentimente sau opinii, spre deosebire de fapte. Tata era medic, o profesie în care faptele concrete sunt centrale, și drept urmare ținea mult ca pozițiile lui să fie susținute de fapte. Pe lângă asta, părinții mei sunt amândoi conservatori și credincioși, ceea ce reprezintă o combinație de fapte, credințe, opinii și sentimente. Toate acestea sunt vrednice de a fi evaluate, reconsiderate și reorganizate. Dar, când am devenit adult, mi-am dat seama că mie îmi este cel mai ușor să confirm ori să contrazic prin fapte, așa că am preferat să mă concentrez asupra lor.

În 1650, Oliver Cromwell a implorat sinodul Bisericii Scoției să se distanțeze de jurământul său de loialitate față de cauza regalistă, cu cuvintele:

— Vă implor, în numele intestinelor lui Hristos*, gândiți-vă că este posibil să vă înșelați.

---

* La vremea aceea, cuvântul *intestine* reprezenta o metaforă pentru milă/îndurare.

Chambers English Dictionary (1990) spune: **intestin**... (*la pl.*): inimă, milă, tandrețe (se presupunea că emoțiile își au sediul în zona intestinelor).

WordRef Dictionary spune: **intenstin** (plural, arhaic) ansamblul emoțiilor, în special legate de milă și empatie.

Cu alte cuvinte, Cromwell spune: *Vă implor, pentru mila lui Hristos, gândiți-vă că este posibil să vă înșelați.* (*N.t.*)

Cu alte cuvinte: *Luați în calcul posibilitatea îndepărtată că nu aveți dreptate.* Nu știu ce să zic despre implorarea în numele intestinelor cuiva, dar oricum este un sfat demn de urmat. Cât de frecvent ne reevaluăm pozițiile? Cât de frecvent ținem cont de informații noi, când luăm o decizie? Uneori, un singur fapt îți poate schimba întreaga perspectivă asupra unei probleme.

Dacă îți este cunoscut faptul că cineva a lovit pe altcineva, tragi poate o concluzie. Dacă adaugi faptul că a făcut-o în legitimă apărare, tragi poate o altă concluzie. Dacă adaugi faptul că a lovit ca să apere un copil sau o altă persoană vulnerabilă, tragi probabil o cu totul altă concluzie. Faptele au un impact asupra concluziilor. Faptele există întotdeauna cu condiția să fie descoperite, dacă nu — sau până când nu — sunt cunoscute și procesate toate faptele: așadar trebuie să continui să le descoperi.

De fiecare dată când mă pregătesc să prezint un fapt sau să fac o declarație, mă supun unui anumit proces și merită să te gândești dacă procesul acesta sau paradigma aceasta nu ar funcționa și în cazul tău. Dacă nu, creează-ți propriul proces. Dar este important să treci printr-un proces, ca să ajungi la o concluzie și să afli ce speri să realizezi cu acea concluzie.

Întâi mă întreb: *Ce știu?*
Apoi: *De unde știu?*
Iar la urmă: *Care sunt limitele a ceea ce știu?*

Același lucru este valabil și pentru credințe.
Ce cred?
De ce cred?
Ce alte opțiuni am luat în considerare?

Să luăm ca exemplu un subiect despre care oameni rezonabili pot să aibă și chiar au păreri diferite: creditul fiscal acordat părinților care vor să-și trimită copiii la o școală privată. Ce știi despre acest subiect? Care este sursa informațiilor tale?

Ce dovezi există că este mai bine pentru elevi să-și poată alege școala la care vor învăța? Ce impact are creditul fiscal asupra școlilor publice? Consideri că școlile publice sunt o infrastructură de care beneficiază o mare parte din comunitate, indiferent dacă învață la ele sau nu? Dacă ai o concluzie cu privire la această variantă de alegere a școlii, ai o concluzie și cu privire la creditul fiscal, dacă ar trebui să fie suplimentar sau suplinitor? Cu alte cuvinte: dacă îți trimiți copilul la o școală privată, impozitele tale ar trebui să meargă tot către educația publică ori ar trebui să primești credit pentru fiecare dolar pe care-l plătești, pentru a-ți trimite copilul la ce școală vrei tu? Este mai bine pentru copilul tău, este mai bine pentru alți copii? Este mai bine pentru comunitate? Este responsabilitatea ta?

Eu nu știu care este perspectiva mea asupra acestui subiect. Eu văd ambele laturi ale problemei. Cel mai bun prieten al meu din politică, Tim Scott, a studiat problema detaliat și are un interes pătimaș față de tot ceea ce ține de opțiunea educațională. Cea mai bună prietenă a mea din viața de zi cu zi, Terri, predă la clasa întâi la o școală publică. Sunt probabil într-o oarecare măsură subiectiv, datorită influenței pe care o are Terri asupra mea, dar pot face totuși efortul de a aduna faptele în mod obiectiv și a trage apoi concluzii rezonabile de pe urma lor.

Generația noastră nu are nicio scuză când e vorba să adune faptele. Să fim serioși! Informațiile sunt disponibile pe telefoanele noastre. S-au dus vremurile când părinții noștri își actualizau periodic colecția de enciclopedii. S-au dus vremurile când așteptai să te duci o dată pe lună la biblioteca publică. Informațiile sunt disponibile. Instantaneu.

Tratate savante. Studii. Lucrări academice. Manuale. Surse respectabile. Avem acces instantaneu și direct la rapoartele experților din diverse domenii. Niciodată nu ne-a fost mai ușor să aflăm faptele. Să faci distincție între ceea ce este și ceea ce nu este cu adevărat un fapt poate constitui o provocare, dar timpul pe care-l investești făcând distincție între ceea ce este și ceea ce nu este adevărat din punctul de vedere al faptelor nu este un

preț prea piperat, dacă țelul tău este să comunici cu acuratețe și eficiență. Acces la informație și o minte sceptică — de atâta ai nevoie, iar ambele ar trebui să-ți fie disponibile.

Se întâmplă deseori ca doi oameni să privească exact aceleași fapte și să tragă de pe urma lor concluzii diametral opuse. Tocmai de aceea trebuie să cultivăm arta persuasiunii. Dacă toți ne-am uita la aceleași fapte și am trage aceleași concluzii, probabil n-am mai fi o familie, o comunitate sau o țară împărțită în două. Există o diferență între a strânge informații și a comunica eficient acele informații. Cunoaștem cu toții oameni care sunt experți în anumite subiecte, dar nu ne-ar putea convinge nici măcar să intrăm în casă în timpul unei furtuni. Faptele nu sunt identice cu persuasiunea, dar, fără să fi adunat înainte dovezile necesare, probabil nu vei persuada niciodată într-un mod eficient și consecvent. E frustrant de adevărat că uneori există „dovezi" de ambele laturi ale unei probleme. După cum îmi place mie să-i spun fiicei noastre Abigail:

— Există o dovadă că pământul este plat, fiindcă locul în care stau eu acum pe el este cu siguranță plat.

Dar din motive nenumărate și evidente n-aș vrea să dezvolt această dovadă într-o argumentație convingătoare.

În ce scop și cu ce intenție

Așadar, cunoști faptele, ai tras concluziile și ești pregătit să porți o discuție cu cineva care fie nu cunoaște subiectul, fie îl cunoaște, dar are altă perspectivă asupra lui. Ce faci?

Trebuie să te întrebi: *Care este scopul tău?*

Înainte de a deschide gura — înainte de a adresa cuiva o întrebare — trebuie să te supui pe tine însuți unui interogatoriu amplu și judicios. Trebuie să-ți răspunzi la următoarele întrebări:

1. Vrei să provoci, să alimentezi ori să stingi un incendiu?
2. Vrei să convertești persoana respectivă la modul tău de gândire?

3. Te-ai declara mulțumit dacă interlocutorul tău s-ar alege în urma discuției doar cu o perspectivă diferită sau nouă și s-ar declara de acord să reexamineze problema?
4. Vrei să cădeți de acord în anumite puncte și să acceptați faptul că sunteți în dezacord în altele? Dacă da, în care puncte ai fi dispus să cedezi?
5. Vrei doar să te certi?

Dacă nu-ți cunoști scopul, e aproape sigur că nu-l vei atinge. Dacă intri într-o discuție fără să știi ce vrei să realizezi, probabil nu vei realiza nimic productiv. Așadar, ce speri să poți face? Să educi? Să convertești? Să persuadezi în mod subtil? Să înfurii?

Așadar cunoști faptele.

Îți cunoști și scopul.

Acum cunoaște-te *pe tine însuți*!

Cum ai de gând să-ți structurezi argumentația? Începi cu cel mai bun fapt concret pe care-l ai ori creezi un crescendo către final, potrivit principiului a ceea ce experții numesc recență, și anume credința că oamenii se lasă persuadați mai degrabă de către cine a vorbit ultimul. Oameni mult mai deștepți decât mine discută dacă e mai bine să ai o introducere bună sau un final bun într-o argumentație. Aproape toți îți vor spune însă că nu ai voie să-ți îngropi undeva la mijloc faptele concrete sau argumentele cele mai bune. Eu ți-aș recomanda să începi cu cel mai bun fapt concret pe care-l ai. Continuă cu faptul sau argumentul aflat pe locul trei și păstrează-ți-l pe cel de pe locul doi pentru când îți va fi cel mai necesar. Așa încerc eu să procedez. Seamănă cu jocul de cărți. Nu pui pe masă regele de caro, dacă asul de caro nu este încă pe masă sau în mâna ta. În persuadare, pentru că îți dai singur cărțile, ai și regele, și asul. Începe cu asul, joacă apoi regina și păstrează-ți regele pentru momentul când vei avea nevoie de un fapt concret cu adevărat bun, pentru a riposta sau pivota.

Cunoști faptele. Știi care sunt cele mai importante, cele mai convingătoare și cele mai capabile de a persuada. Le-ai așezat în ordinea priorităților. Ți-ai anticipat punctele slabe sau lacunele de cunoaștere — fiecare argument și contraargument a fost

deja bine chibzuit — și ai un plan cum să ți le aperi sau cum să argumentezi fără ele. Te-ai gândit bine care e scopul tău, obiectivul tău și calea cea mai probabilă să te conducă acolo.

Și acum, la final, cum vei ști că ai ajuns? Ți-ai definit în sinea ta succesul? Ai un obiectiv cognoscibil și vizibil? Uneori, obiectivul este limpede ca lumina zilei, de exemplu un anumit verdict în sala de judecată sau câștigarea alegerilor în politică. În viața reală, succesul este mai dificil de definit, fiindcă, după cum spuneam, persuasiunea înseamnă mișcare, iar mișcarea poate fi redusă. Dacă țelul tău, în discuția cu fiica ta adolescentă, este s-o convingi că piercingurile sunt o pierdere de timp și o cheltuială în plus pentru tine, s-ar putea să fie un țel mai dificil de atins decât s-o convingi să aștepte până v-ați făcut fotografiile de familie de sărbători. Dacă țelul tău este să-ți determini fiul să-și facă patul ca la armată, ți-ai fixat un țel greu de atins. Țelul meu a fost întotdeauna să-mi conving fiul măcar să-și tragă puțin cuvertura peste pat, pentru ca mama lui să creadă că cel puțin se străduiește.

Să-ți spun un secret: nu m-am priceput niciodată să-mi îmbăiez copiii când erau mici. Și, pentru că nici nu mă pricepeam și nici nu-mi prea plăcea, pe vremuri, când Terri mă ruga s-o ajut, mi-am fixat un alt țel decât ți-ai putea imagina. Țelul meu era să-i comunic dorința mea de a o ajuta, prin faptul că mă declaram de acord s-o fac, dar pe urmă să fac o treabă atât de proastă, încât ea să ajungă la concluzia că era mai simplu pentru ea să se ocupe singură de baia copiilor. Uau! Acum, când ți-am mărturisit asta, mi s-a luat o piatră de pe inimă! Țelul meu era „să mă străduiesc", dar să fie apă peste tot, pijamalele copiilor să fie fleașcă, pentru că nu le așezam suficient de departe de cadă, să le rămână șampon în păr, să fie treji de parcă ar fi băut un espresso dublu, să fie nepregătiți pentru citit și ora de culcare. Aveam așadar două obiective: să-mi comunic dorința de cooperare și să fac în așa fel încât să nu mai fiu niciodată rugat să „cooperez". Succesul? Succesul a fost ca Terri să exclame total exasperată:

— Știi ceva, cred că mi-e mai ușor să mă ocup singură.

— Dacă zici tu, iubito, dar să știi că eu te ajut cu drag.

Sper ca obiectivul tău să fie mai puțin rușinos și mincinos decât al meu, dar, pe drumul tău către persuasiune, vei avea nevoie de un obiectiv și de mijloace de măsurare a succesului.

E drept că n-am prea știut să mă port cu copiii când erau mici, dar, pe măsură ce înaintau în vârstă, le-am putut fi de mai mare ajutor. Sunt tineri care vin frecvent să mă viziteze sau îmi telefonează, pentru a discuta împreună țelurile lor în perioada de tranziție de la adolescență la tinerețea adultă. Ce disciplină să studiez la colegiu? La care universitate să studiez dreptul? Să fac practică la o comisie a Congresului ori la un congresmen? Întrebări bune, dar eu le schimb ordinea: unde vrei să ajungi? Vrei să devii judecător ori legiuitor? Vrei să predai ori să practici dreptul? Vrei să ai mai mulți bani ori mai mult timp liber? Spune-mi unde vrei să ajungi sau ce obiectiv ai și atunci putem plănui împreună o cale cum să ajungi acolo. Același lucru este valabil și pentru persuasiune. Cunoaște-ți obiectivul, cunoaște faptele, află ce înseamnă pentru tine succesul și-ți va fi mult mai ușor să plănuiești o cale pentru a ajunge acolo.

Capitolul 4
Cunoaște-ți juriul

Gândește cum gândesc ei

Nici nu pot să-ți spun cât de pierdut eram în fața unui juriu la începutul carierei mele juridice. Mă înfior când îmi aduc aminte. Aveam trac. Eram nesigur. Încercam să respect un scenariu, în loc să mă implic în arta comunicării cu concetățenii mei.

Din nefericire, primul meu proces a fost prezidat de către un judecător federal cunoscut pentru atitudinea lui dură și nemiloasă, vecină cu tortura. Onorabilul judecător districtual George Ross Anderson, Jr. Numele lui băga groaza în avocații din Carolina de Sud. Înainte de a fi numit judecător, fusese la rândul lui un avocat fenomenal în Anderson, Carolina de Sud. Drept urmare avea așteptări exagerat de mari de la toată lumea, îndeosebi de la foștii lui asistenți judiciari. Iar eu fusesem asistentul lui mai multă vreme decât oricine altcineva, așadar, așteptările lui față de mine erau *foarte* mari. Pentru un judecător, asistenții săi sunt precum propriii copiii. Iar judecătorul Anderson nu făcea excepție. Imaginează-ți-l pe judecătorul Anderson în calitate de părinte, urmărindu-și „copiii" la școală într-un concurs de pronunție pe litere, nu cu emoție și cu zâmbetul pe buze, ci cu un bici într-o mână și o macetă în cealaltă. Aștepta multe de la asistenții lui judiciari.

Eram atât de stresat la gândul că va trebui să pledez într-un proces judecat de el, încât am convins-o pe soția mea să-i punem fiicei noastre încă nenăscute numele lui, pentru a amortiza ciocnirea provocată de tâmpeniile pe care aveam să le fac eu în sala lui de judecată, acum, când lucram ca procuror. Este

o poveste adevărată. Pe fiica noastră o cheamă Abigail Anderson Gowdy, iar Anderson provine de la însuși Onorabilul judecător George Ross Anderson, Jr. Sincer, dacă m-ar fi lăsat soția mea, i-aș fi pus fiicei mele numele „George" sau „Ross", ca să-mi asigur spatele pentru eventualitatea unor performanțe considerabil de slabe în sala lui de judecată.

— Iubito, ce-ai zice s-o numim George pe fiica noastră? îmi amintesc că i-am propus soției mele.

— Nici să nu te gândești, a fost reacția ei.

— Putem măcar să vorbim despre asta?

— Am vorbit deja și n-o să mai vorbim niciodată! Nu-i punem unei fete numele George sau Ross.

— Dar ce zici de Judge?

— Nu! Îți poți imagina cum e să obligi o fată să poarte numele George sau Judge?!

— Îți poți imagina cum e să pledez în fața judecătorului Anderson fără o plasă de siguranță? Ea își poate schimba numele mai târziu, dar pe mine m-ar ajuta, măcar vreo doi ani, să-i pot spune judecătorului Anderson că „fiica noastră, George Ross Anderson Gowdy, Jr, îi transmite salutări"! Nici nu s-a născut încă. N-o să râdă nimeni de ea până nu merge la grădiniță. Îi putem schimba numele mai târziu, dacă n-o să-i convină George.

Dar soția mea ieșise între timp nu numai din cameră, ci chiar din căsuța în care locuiam pe atunci. Se pare că discuția se încheiase. S-a zis cu povestea cuplului de tineri proaspăt căsătoriți, care discută deschis despre orice! Soția mea a fost de acord cu „Anderson" ca al doilea prenume, fiindcă până și ea — în adâncul inimii ei — știa că-mi pun viața în pericol când pledez în fața onorabilului judecător George Ross Anderson, Jr.

Am pledat așadar în primul meu proces judecat de el. Și a fost mai rău decât mă așteptasem. Aruncam câte o privire în direcția lui și-l vedeam stând cu ochii închiși, cu capul sprijinit în palmă. Mă rugam să doarmă, dar majoritatea oamenilor, când moțăie cu capul sprijinit în palmă, nu-și smulg cu cealaltă mână părul din cap și nici nu scot niște sunete guturale, de șacal rănit.

Procesul s-a încheiat, iar jurații l-au declarat vinovat pe acuzat. Nu știu cum sau de ce. A fost în pofida, nu grație performanței mele de procuror.

Judecătorul Anderson mi-a trimis vorbă să trec pe la el, înainte să plec. Era sfârșitul. M-am apucat să-i scriu soției mele un bilet, în care-i repetam că o iubesc și o rugam să le spună copiilor noștri să nu cumva să studieze dreptul.

Ușa de la biroul judecătorului s-a dat de perete și am auzit cuvântul „ACUM!", zbierat cu o intensitate mai mare decât a unei tornade EF5.

M-am întors prin spatele sălii de judecată, am trecut pe lângă biroul la care stătusem pe vremea când îi fusesem asistent judiciar și am intrat cu capul plecat în biroul lui. Știam că viața mea era pe punctul de a se sfârși.

— Fiule, a început judecătorul, eu am crescut în Equinox Mill. Părinții mei erau săraci. Toți oamenii pe care-i cunoșteam erau săraci. Am urmat colegiul la seral, fiindcă trebuia să lucrez în timpul zilei. Am avut trei slujbe, ca să-mi finanțez studiile de drept. Tu, în schimb, ești fiu de medic. În viață nu e ca la clubul de golf. În viață, în viața adevărată, e ca în sala asta de judecată. Oameni obișnuiți, cu speranțe, visuri și temeri obișnuite. Trebuie să înveți să le vorbești unor oameni obișnuiți. Unor oameni normali. Unor oameni din viața de zi cu zi. Eu țin la tine, fiule. Ai o șansă să devii bun, dar numai dacă înveți câte ceva despre oameni. Hai, du-te acasă. Știu că nu bei, dar nu ți-ar strica să mai intri din când în când într-un bar. Așază-te și ascultă-i pe oamenii reali. Cum gândesc. Ce gândesc. Și de ce gândesc așa. Acolo-i lumea reală, fiule.

Judecătorul Anderson avea dreptate, desigur. Eu îmi petrecusem aproape toată viața în compania unor oameni din categorii similare, dar, dacă nu-i înțelegi pe *toți* oamenii — oameni cu diferite origini, statute social-economice, religii, experiențe și moduri de gândire —, nu vei fi niciodată un comunicator eficient. Dacă oamenii *reali* din lumea *reală* sunt cei cu care aspiri să comunici, pe care vrei să-i miști și, în cele din urmă, să-i persuadezi, trebuie să înțelegi mai bine cum procesează

ei informațiile și care este limbajul cel mai accesibil pentru ei. Trebuie să-i iei pe oameni așa cum sunt ei, nu cum ești tu sau cum ai vrea să fie ei.

Învață cum gândesc oamenii. Învață ce-i motivează. Învață ce-i mișcă. Învață ce-i inspiră. Învață ce-i sperie. Învață cum sunt ei. Cum au ajuns să fie așa. Și ce ar fi necesar pentru ca ei să se schimbe. Poți să te lamentezi din cauza prejudecăților și ideilor preconcepute cu care participă unii la discuție ori poți să accepți anumite adevăruri despre firea umană și să te ghidezi după ele. Ce vor oamenii? După ce tânjesc? Ce are sens și valoare pentru ei? Un juriu este format din jurați. Jurații sunt oameni care vin în sala de judecată cu toate slăbiciunile și toate calitățile lor. Dacă vrei să-i miști într-un mod perceptibil, ai face bine să-i înțelegi. Lucrul acesta este valabil indiferent unde s-ar afla juriul tău — într-o sală de judecată sau în afara ei. Învață, învață temeinic despre firea umană.

Apropo, judecătorul Ross Anderson, Jr era exact așa cum ți-am spus că era. Îi băga în sperieți pe toți cei care se prezentau în fața lui. Dar ce am realizat eu în cariera mea juridică îi datorez lui mai mult decât oricui altcuiva. A fost democrat toată viața lui și a folosit întotdeauna cuvântul „republican" însoțit de epitetul „afurisit". Mie nu-mi plăcea acest epitet și l-am rugat să nu-l mai folosească în perioada în care am lucrat pentru el. Nu a mai făcut-o. Cel puțin în prezența mea. Mi-e tare drag acest om. Era dificil. Era capricios. Dar, dacă erai omul lui, erai omul lui pe viață. Iar puținul pe care-l știu acum despre firea umană și ce impact are ea asupra capacității de a persuada i-l datorez unui democrat fidel, care și-a făcut timp să-l ajute pe un a******t de republican.

Cine sunt jurații tăi?

Așadar, ce știi despre juriul tău? Ce știi despre indivizii care alcătuiesc juriul tău?

Probabil nu vei avea niciodată ocazia să stai în fața a doisprezece dintre concetățenii tăi și să încerci să-i persuadezi

într-un proces penal sau civil. Dar vei fi înconjurat de un juriu de un fel sau altul pe tot parcursul vieții tale. Ar putea fi familia ta. Ar putea fi partenerii tăi de bridge sau de poker. Ar putea fi prietenii tăi de la biserică, sinagogă sau alt lăcaș de cult. Ar putea fi acționarii tăi. Ar putea fi partenerii tăi de afaceri, clienții tăi sau cei care vor să-ți devină curând clienți. Pentru tine, juriul ar putea fi orice persoană cu care încerci să comunici sau pe care încerci s-o miști de pe o poziție pe alta.

Faptul că nu te vei afla niciodată într-o sală de judecată nu înseamnă că nu poți învăța din ce se întâmplă acolo și motivele pentru care ne bizuim pe acest proces cu privire la unele dintre cele mai importante decizii din viață. Ia gândește-te puțin: de la cazurile de malpraxis medical, când un copil moare la naștere, până la un caz de omucidere, când pe un om îl așteaptă fie moartea, fie viața în închisoare fără posibilitatea unei eliberări condiționate, ne bizuim pe procesul cu jurați. În conflictele de afaceri, rezilierile de parteneriate, cazurile de calomnie, accidentele rutiere și cererile de despăgubiri, ne bizuim pe ceea ce numim un juriu. Deci merită să știm cum funcționează sistemul cu jurați și ce putem învăța din el, când e vorba să apărăm și noi o cauză.

Este posibil să fi fost sau să fii și tu convocat ca jurat.

Te prezinți la tribunal și judecătorul începe să-ți adreseze o serie de întrebări pentru a stabili dacă ești calificat pentru această funcție. Ce nivel de educație ai? Știi să citești și să scrii? Ai avut vreodată o condamnare penală, care te descalifică pentru funcția de jurat? Îi cunoști pe avocații, procurorii, martorii sau pe vreuna dintre părțile din procesele sau cauzele în care ai putea fi numit jurat? Știi ceva despre cauzele respective? Întrebarea aceasta se referă la „faptele" despre care am vorbit în capitolul anterior. Și, chiar dacă ai aflat câte ceva despre „fapte", ai tras anumite concluzii de pe urma lor? Și, chiar dacă ai tras anumite concluzii de pe urma acelor fapte, te poți distanța de aceste concluzii și poți fi deschis la minte? Uau! Ar fi dificil, nu-i așa? Să te distanțezi de ceea ce crezi, gândești sau simți că este adevărat și să te concentrezi exclusiv asupra

faptelor și probelor prezentate în procesul respectiv. Aceasta ar fi definiția unei minți deschise, nu-i așa? Să reîncepi. Să o iei de la capăt. Să faci tabula rasa și să revii la o poziție de neutralitate. Ai putea face asta? Ai disciplina intelectuală necesară pentru a face distincție între ceea ce crezi că știi și ceea ce conchizi că ți-a fost dovedit?

Este dificil, nu-i așa? Deși am cochetat toată viața cu cinismul în privința firii umane, am fost mereu uimit de concetățenii mei și de capacitatea lor de a fi obiectivi și corecți în această fază importantă a unui proces de o importanță vitală. Dacă ai fost victima violenței domestice în trecut, ai putea fi just și imparțial într-un caz de violență domestică? Dacă ai pierdut un copil din cauza defectului de design sau de fabricație a unui pătuț pentru copii, după ani de zile ai putea fi just într-un caz de responsabilitate pentru produs, în care a fost implicat un alt copil? Îi crezi întotdeauna pe anumiți martori, și pe alții nu? Ai prejudecăți în favoarea sau împotriva celor care aplică legea? Te-ai putea distanța de aceste credințe preconcepute și ai ține cont numai de ceea ce declară martorii?

Sistemul nostru ne cere să găsim doisprezece oameni care pot să facă tabula rasa, care respectă prezumția de nevinovăție a acuzatului și care pot fi corecți și imparțiali. Dar există o concepție greșită când vine vorba despre selecția juraților. În realitate, jurații nu sunt „aleși" pentru un proces. Jurații sunt „excluși". Potențialii jurați sunt chemați pe rând și fiecare parte are dreptul la un anumit număr de excluderi. Nu poți exclude pe cineva după criteriul rasei, genului sau vârstei, ci, pe lângă anumite categorii protejate prin lege, încerci să apreciezi dacă acești concetățeni ai tăi pot fi jurați buni, corecți. Nu ți-i alegi pe jurații pe care ți-i dorești în procesul respectiv. Îi excluzi pe cei pe care nu-i dorești în juriul respectiv.

Să spunem că un potențial jurat a fost acuzat de violență domestică cu unsprezece ani în urmă, dar procuratura a renunțat la acuzații. Ai vrea să-l ai pe acest om ca jurat în procesul tău de violență domestică? Ai nevoie de mai multe date despre asta, nu-i așa? Dar s-ar putea să nu afli mai multe. Este

greu să categorisești pe cineva după o discuție de numai treizeci de minute și două pagini de răspunsuri la niște întrebări standardizate. Dar așa sunt selectați ori aleși sau, după cum știi acum, „excluși" jurații în sistemul nostru judiciar.

Tu nu vei avea probabil luxul de a-ți „exclude" jurații. Nu poți exclude un copil, un coleg sau pe cumnatul tău de Ziua Recunoștinței. S-ar putea să rămâi cu niște juraţi pe care nu-i poți controla, dar asta nu înseamnă că nu poți sau nu trebuie să folosești aceleași instrumente analitice pentru a afla mai multe despre ei. Ce istoric au? Poți apela la corectitudinea și mintea lor deschisă? Puteți conveni asupra unui principiu universal valabil și analiza abia pe urmă elementele specifice ale problemei? Nu este toată lumea împotriva masacrelor? Nu este toată lumea împotriva unor facturi catastrofice pentru servicii medicale care ruinează o familie și-i consumă economiile? Nu este toată lumea în favoarea șansei de a studia, dacă asta este ceea ce-și dorește un tânăr sau o tânără? Nu este toată lumea de acord că sistemul nostru de justiție penală nu ar trebui să pedepsească un copil care nu a atins încă vârsta răspunderii penale? Astfel începi (prudent) o discuție despre câteva dintre cele mai incendiare subiecte din ziua de astăzi: controlul armelor de foc, sistemul de sănătate publică, creditele pentru studiu și imigrația.

Astfel eviți să provoci de la bun început, dar și evaluezi în același timp persoana cu care comunici și încerci să înțelegi care este poziția ei inițială și de ce.

Eu am o prietenă bună în Greenville, Carolina de Sud, care predă la o universitate locală și este activă politic. Este conservatoare după toate standardele obiective, dar nu este agresivă în conservatorismul ei. Este o persoană amabilă. Oamenii o plac. Este o persoană autentică. Pe la începutul carierei mele de congresmen obișnuiam să mă întâlnesc cu președinții grupurilor locale conservatoare și ale mișcării Tea Party. Contrar legendei, nu eu am fost candidatul mișcării Tea Party în 2010. Dar am organizat în perioada unei vacanțe parlamentare o masă rotundă pe subiectul imigrației pentru a afla care este părerea lor despre acest subiect.

Au luat cuvântul diverse persoane, care reprezentau poziții variind de la extrema dreaptă până la poziția „camerei de comerț", cu câțiva proprietari de mici afaceri din domeniul construcțiilor și amenajării spațiilor verzi — toate putând fi considerate poziții din spectrul „conservator".

Și apoi a luat ea cuvântul. A spus că „s-a răzgândit recent în ceea ce privește imigrația". Am ciulit cu toții urechile. De fapt, părerea ei se schimbase radical. Uau! E un lucru rar întâlnit la cineva care este profesor și om politic cu experiență. M-am întrebat ce se întâmplase. Citise vreun tratat despre principalii indicatori demografici și de ce avea țara nevoie pentru a compensa lipsa forței de muncă? Stătuse de vorbă cu fermieri din districtul nostru, care erau conservatori după toate standardele, dar aveau mari dificultăți să găsească americani dispuși să lucreze la culesul piersicilor, căpșunelor și afinelor? Ce se întâmplase? Era cadru didactic universitar. Ardeam de nerăbdare să aflu ce o făcuse să se răzgândească...

— Am cunoscut un cuplu la biserică, a spus. Iubesc țara aceasta, este căminul lor, deși nu legal, iar eu nu pot fi de acord ca familia aceasta să fie expulzată.

Asta a fost tot. Femeia aceasta talentată, deșteaptă, cu o gândire conservatoare se răzgândise datorită unei relații. Nu datorită unei cărți, unei platforme politice, unui candidat, ci a unui cuplu cunoscut la biserică.

Trebuie să recunoaștem că nu este întotdeauna posibil să întemeiem politicile publice pe relațiile individuale, nici măcar pe experiența personală. Dar este un exemplu pentru ceea ce a fost necesar pentru a o persuada pe ea. Și nimeni de la masa aceea rotundă n-ar fi bănuit că un cuplu o făcuse să se răzgândească, nu o discuție sau un studiu.

Noi, toți, suntem în oarecare măsură prizonierii a ceea ce am trăit, a ceea ce știm, a ceea ce am văzut în viața noastră. Îți poți face o imagine despre jurații tăi ascultând pur și simplu ceea ce spun ei despre aceste lucruri. Oamenii sunt deopotrivă complicați și simpli. Dar obiectivul nostru este de a-i mișca pe acești oameni, de a comunica cu ei în speranța de a-i

persuada în cele din urmă, iar în viața reală nu avem luxul de a-i „exclude" pe jurații noștri, așa cum facem într-o sală de judecată. Am face bine să acceptăm complexitatea și simplitatea experienței umane, iar lucrul acesta îl facem cel mai bine ascultând și încercând să înțelegem cum a ajuns cineva să aibă poziția pe care o are.

Necesitatea unei minți deschise

Juriile din procesele în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte sunt și mai dificil de convins, fiindcă la toate problemele enumerate mai sus se *adaugă* întrebarea: care este pedeapsa adecvată pentru un acuzat care a fost găsit vinovat de omorul în cauză și de circumstanțele agravante (care califică omorul respectiv pentru pedeapsa cu moartea). Circumstanțele agravante sunt toți acei factori adiționali care fac dintr-un caz de omor un caz de omor agravat. Acești factori diferă de la stat la stat, dar includ, de regulă, faptul că omorul a fost săvârșit în timpul comiterii unei alte infracțiuni, precum furtul sau jaful, faptul că omorul a fost comis împotriva unui copil până la o anumită vârstă sau faptul că omorul a implicat tortura. Aceste procese se desfășoară în două faze în Carolina de Sud. Printr-un prim proces se stabilește dacă acuzatul a comis infracțiunea de omor așa cum este ea definită în Carolina de Sud. Acest prim proces se încheie cu un verdict. Dacă toți cei doisprezece jurați conchid în unanimitate, dincolo de orice îndoială rezonabilă, că acuzatul a comis într-adevăr omorul, îl acuză prin verdictul lor de această infracțiune. Urmează o perioadă de douăzeci și patru de ore, în care „se liniștesc apele", după care începe al doilea proces, prin care se stabilește dacă pedeapsa adecvată este condamnarea la moarte ori închisoarea pe viață, fără posibilitatea unei eliberări condiționate.

Pedeapsa cu moartea este un subiect fascinant de dezbătut și de discutat în teorie. După cum spuneam mai sus, eu însumi mi-am schimbat părerea de mai multe ori de-a lungul vieții.

Pentru majoritatea oamenilor este un subiect în care se amestecă politicile publice, spiritualitatea, moralitatea, economia și diverse niveluri de certitudine. Este un subiect complicat, iar dacă sentința este într-adevăr pusă în aplicare, nu mai există posibilitatea unui apel. Am asistat odată la punerea în aplicare a unei sentințe de condamnare la moarte. Am urmărit o execuție. Aplicarea acestei sentințe are un dublu caracter definitiv. Îți amintește, pe de-o parte, caracterul definitiv al morții din perspectiva victimei și, mai ales, din perspectiva familiei victimei, dacă aceasta optează să asiste la execuție. Pe de altă parte, îți amintește caracterul definitiv al sistemului nostru judiciar pentru condamnat și necesitatea de a nu face o eroare — niciodată —, fiindcă împotriva unei sentințe de condamnare la moarte, odată aplicată, nu se mai poate face apel.

Așadar, potențialilor tăi jurați dintr-un proces în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte le adresezi aceleași întrebări pe care le-ai adresa și jurăților din alte procese penale, dar aici se mai întâmplă ceva. Fiecare jurat este chestionat în parte de către judecător, de către avocații statului sau ai guvernului și de către avocații apărării. Este un simplu cetățean, care stă în banca martorilor și căruia i se pun cele mai personale și insistente întrebări cu putință. În mod normal, nu este treaba nimănui — și în niciun caz a guvernării — să afle răspunsurile lui la aceste întrebări. Dar aici nu este nimic normal. Aici încerci să afli dacă potențialul jurat este calificat să judece un om într-o cauză care s-ar putea sfârși cu executarea acelui om de către guvernul statal sau federal.

Selecția juriului începe cu potențialul jurat, așezat în banca martorilor, emoționat, nefamiliarizat cu procedura, pe punctul de a fi examinat în chestiuni foarte personale, întâi de către un bărbat sau o femeie într-o robă neagră și pe urmă de către niște străini cu diplome în drept. Pune-te în locul judecătorului. Ce ai întreba? Cu ce ai începe? Țelul tău nu este să persuadezi. Țelul tău este să obții informații. Nu te interesează ce părere are potențialul jurat despre pedeapsa cu moartea. Te interesează să-și exprime părerea, să și-o exprime credibil,

fiindcă în funcție de răspunsurile la aceste întrebări decizi pe cine excluzi din juriu.

Ai începe probabil prin a-l liniști pe potențialul jurat.

— Domnule — sau doamnă —, la întrebarea pe care o să v-o adresez nu există răspuns corect ori greșit. Vrem doar un răspuns sincer. Indiferent de răspunsul dumneavoastră, nimeni nu va încerca să vă facă să vă răzgândiți. Vrem doar să știm ce părere aveți, în regulă? *Care este părerea dumneavoastră și ce credeți în general despre pedeapsa cu moartea?*

Există două categorii de jurați care sunt excluși de la procesele în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte: cei care ar condamna la moarte de fiecare dată și cei care ar condamna la închisoare pe viață de fiecare dată. Dacă tu crezi că cine ia o viață trebuie să plătească automat cu propria viață, nu ești eligibil pentru funcția de jurat într-un asemenea proces. La fel, dacă tu crezi că nimeni nu are dreptul să ia o viață, nici măcar guvernul, nu ești eligibil pentru funcția de jurat într-un asemenea proces. Sincer, o mulțime de oameni fac parte din aceste două categorii. Oamenii au păreri adânc înrădăcinate despre acest subiect și este perfect îndreptățit să le aibă. Dar acea tabula rasa, acea neutralitate, acea capacitate de a spune „da" *și* „nu" este indispensabilă. Dacă nu poți condamna la moarte, indiferent cât de infamă este crima, cum poți decide just într-un caz în care întrebarea este dacă sentința ar trebui să fie condamnarea la moarte? La fel, dacă tu crezi că toate viețile au aceeași valoare și, dacă iei una, trebuie să ți-o dai pe a ta, înseamnă că te-ai decis deja și nu ai obiectivitatea necesară pentru a judeca într-un proces în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte.

Eu am învățat foarte multe despre oameni din cele șapte procese în care acuzatul era pasibil de condamnarea la moarte și la care am participat în calitate de procuror, precum și din nenumăratele ore pe care le-am petrecut întrebându-i pe oameni ce cred și de ce cred ceea ce cred.

Aceste dialoguri deschid o fereastră către sufletul omului și modul în care mintea umană procesează credințe, sentimente și fapte.

Procurorul: Domnule, credeți că ați putea condamna atât la moarte, cât și la închisoare pe viață?

Juratul: Da, probabil aș putea, dar nu aș putea condamna la moarte într-un caz de furt sau trafic de droguri, de exemplu.

Procurorul: Înțelegeți că, într-un caz de furt sau de trafic de droguri, condamnarea la moarte nu ar fi o opțiune? Doar într-un caz de omor cu circumstanțe agravante.

Juratul: Ah, deci nu se condamnă la moarte pentru furt?

Procurorul: Nu, domnule, nu poți condamna pe cineva la moarte pentru furt. Domnule, ați putea condamna atât la moarte, cât și la închisoare pe viață, în funcție de ceea ce considerați a fi drept și just?

Juratul: Nu, aș condamna la moarte doar dacă victima ar fi un copil. De exemplu, dacă cineva mi-ar ucide copilul.

Procurorul: Domnule, înțelegeți că, dacă cineva v-ar ucide copilul, nu ați putea face parte din juriu?

Juratul: Nu aș putea?

Procurorul: Nu, domnule. Nu ați putea face parte din juriu dacă victima ar fi un membru al familiei dumneavoastră.

Juratul: Ei bine, aș putea condamna la moarte dacă ar fi ucis copilul altcuiva.

Procurorul: Doar dacă victima ar fi un copil?

Juratul: Ba nu, nu chiar. Aș putea condamna la moarte dacă omorul nu ar fi fost comis, de exemplu, în legitimă apărare.

Procurorul: Domnule, înțelegeți că nu poți fi condamnat la moarte dacă ai ucis în legitimă apărare? Cine ucide în legitimă apărare nici măcar nu comite o crimă, deci nu ar putea fi declarat vinovat și, prin urmare, nici măcar nu s-ar lua în considerare să fie pedepsit.

Și așa mai departe, zile la rând, încerci să găsești juriați care ar putea condamna atât la moarte, cât și la închisoare pe viață, în funcție de fapte. Asta încercăm noi să găsim. Cetățeni deschiși la minte, care așteaptă să asculte faptele și, mai mult, așteaptă

să decidă care pedeapsă să fie acordată. Acesta este procesul în toate cazurile, la care se adaugă procesul suplimentar pentru crimele capitale. Dar ar trebui să ne facă să apreciem necesitatea absolută a unei minți deschise, când e vorba de persuadare în general. Este dificil, dacă nu chiar imposibil să persuadezi pe cineva care nu poate fi persuadat. Noi, toți, am purtat la un moment dat genul acela de discuție care te face să crezi că ar fi mai productiv să ieși pe stradă și să te certi cu un copac. Măcar copacul te-ar asculta în liniște.

Influența empatiei

Există un motiv pentru care-i încurajăm pe oameni să judece abia dacă și după ce au fost în pielea altcuiva. Există un motiv pentru care ni se spune că oamenilor nu le pasă cât de mult știi, până nu știu cât de mult îți pasă. Clișeele există dintr-un motiv. Sunt adevărate și verificate de-a lungul timpului.

Motivul este acela că empatia este foarte puternică. Empatia creează legături. Empatia este o punte pe care o traversezi pentru tot restul vieții tale.

Miranda Aull era o femeie frumoasă, de nouăsprezece ani, care în 2002 a fost ucisă prin strangulare de către Jeremy Knight, fiindcă îi respinsese avansurile sexuale. Pentru un procuror, unul dintre cele mai dificile momente este întâlnirea cu familia victimei unui omor. Pentru o familie care a pierdut un copil nu există cuvinte potrivite, dar întâlnirea dintre procurori și membrii supraviețuitori ai familiei este importantă, pentru ca familia să știe la ce să se aștepte pe parcursul procesului penal.

Miranda avea doi părinți minunați, iubitori. Tatăl ei, Eddie Aull, a venit la tribunal la prima noastră întâlnire. Și a fost o întâlnire scurtă. Nici nu cred că domnul Aull a apucat să se așeze. Dar n-o să uit niciodată ce mi-a spus la plecare:

— Nu cred că moartea unei tinere afro-americane are vreo valoare pentru un bărbat alb.

Și apoi a plecat.

Eram vreo șase procurori capabili să ne ocupăm de un caz de omucidere, dar când domnul Aull a ieșit din biroul meu, m-am hotărât să-i acord cazul aceluia pentru care știam că viața fiicei lui avusese o valoare și, drept urmare, și durerea lui și a soției sale aveau o valoare. Mi l-am acordat mie însumi.

Pe tot parcursul procesului am avut, de fapt, două jurii. Întâi juriul format din cele douăsprezece persoane, femei și bărbați, care aveau să decidă în acest proces. Și apoi cuplul care ședea în primul rând, în spatele procurorului, și urmărea procesul, îl urmărea pe procuror, urmărea să vadă dacă sistemul nostru judiciar acordă vieții copilului lor drag valoarea cuvenită. Pentru mine, al doilea juriu a fost la fel de important ca primul. Un juriu trebuia convins, dincolo de orice îndoială rezonabilă, că Jeremy Knight o ucisese pe Miranda. Al doilea juriu? Acela trebuia convins doar că sistemul judiciar, cu toate componentele sale, prețuia viața fiicei lor.

L-am întâlnit pe domnul Aull după câțiva ani în parcarea poștei. Ne-am îmbrățișat ca doi prieteni. În 2019, Jeremy Knight a revenit în fața instanței, pentru a obține anularea verdictului juriului și a condamnării lui la închisoare pe viață fără posibilitatea unei eliberări condiționate. Eu m-am întors la tribunal doar de două ori de când am plecat în decembrie 2010. Dar m-am întors pentru această audiere.

Nu m-am întors la tribunalul comitatului Spartanburg fiindcă aș fi fost un martor indispensabil în procesul de recurs al lui Jeremy Knight. M-am întors după toți acei ani fiindcă voiam ca Eddie Aull să știe că viața fiicei lui încă mai avea o valoare pentru mine. Nu ca procuror, fiindcă nu mai eram procuror, ci ca tată, fiindcă el și eu vom fi mereu tații fiicelor noastre, indiferent cât timp a trecut de la stingerea din viață a vreuneia dintre fiice. Voiam ca Eddie să știe că, deși nu știu cum te simți când pierzi o fiică și mă rog la Dumnezeu să nu aflu asta niciodată, respect faptul că el a trăit ceva atât de sfârșietor și, fiindcă el nu va uita asta niciodată, nici eu nu voi uita.

Când eram procuror, în fiecare an în luna decembrie se ținea o slujbă specială pentru victimele omorurilor. Șeriful nostru

și echipa lui de avocați ai victimei organizau acest eveniment, pentru ca toți cei care pierduseră pe cineva drag să se poată reuni. Participam și eu la aceste reuniuni. Uneori spuneam ceva, alteori nu spuneam nimic. Nimeni nu-și va aminti spusele mele. Dar își va aminti că-mi păsa suficient cât să particip și eu la reuniune. Pentru părinții care au pierdut un copil în urma unui act de violență nu există cuvinte potrivite. Pentru un soț care și-a pierdut soția din cauza unui șofer beat nu există cuvinte potrivite. Pentru cei care așteaptă de ani de zile să fie arestat un vinovat pentru crima care-i preocupă permanent, ceas de ceas, nu există cuvinte potrivite. Oamenii nu așteaptă de la tine cuvintele potrivite. Este suficient să-ți pese îndeajuns ca să asculți și să fii prezent.

Așadar, ia loc.

Ascultă-i pe oamenii reali.

Află cum gândesc.

Află ce gândesc.

Află de ce gândesc așa.

Iar pe urmă — dacă poți — simte ce simt ei.

Aceasta este lumea reală.

Capitolul 5
Cea mai bună probă

Ai o clipă?

Acum ești bine așezat pe calea care te poartă spre de a-ți identifica obiectivul, scopul, țelul final. Cunoști (sau ești pe cale de a aduna) toate faptele relevante, care-ți susțin poziția, și ai reflectat îndeajuns asupra celeilalte laturi a problemei sau cererii. Și ai făcut asta din două motive: (1) îți vei putea comunica mai bine propriul obiectiv și, (2) reflectând și evaluând, mai înveți poate câte ceva despre propria-ți poziție. Ai mai înțeles și cine este individul sau grupul pe care încerci să-l miști, să-l persuadezi sau să-l convingi. Cu alte cuvinte, îți cunoști juriul și l-ai evaluat îndeajuns.

Acum ce urmează?

Acum urmează calibrarea. Acum urmează să evaluezi în ce măsură îți poți atinge obiectivul, stabilindu-i gradul de dificultate. Cât de convingător trebuie să fii? Câtă persuasiune este necesară pentru a o mișca pe o persoană către poziția ta? Spune-i sarcină a probei. Spune-i standard probatoriu. Spune-i „Cât de bun trebuie să fiu?" Spune-i cum vrei tu, dar întrebarea este: *De câte probe și de câtă putere de convingere am nevoie pentru a câștiga această discuție și a-mi atinge obiectivul?* Legătura între sarcina persuasiunii sau sarcina probei și obiectivul final este imperativă pentru o reușită. Pentru majoritatea dintre noi este intuitivă. Cu cât ceri mai mult, cu atât mai convingător trebuie să fii. Cu cât este mai controversată problema, cu atât mai persuasiv trebuie să fii. Cu cât ceri mai puțin și cu cât este

mai mică problema, cu atât mai puține fapte și mai puțină persuasiune îți sunt necesare.

Când am cunoscut-o eu pe Sheria Akins Clarke, lucra ca juristă de investigație pentru Comisia de Etică a Camerei Reprezentanților. O funcție în Comisia de Etică este cel mai puțin dezirabilă atribuție pentru un membru al Congresului. Nu numai că-ți investighezi colegii pentru eventuale încălcări ale Regulamentului intern al Camerei (nu pentru vreun delict, ia aminte, ci pentru nerespectarea regulilor interne), ci este și o activitate care-ți consumă și foarte mult timp și este absolut confidențială. Cu alte cuvinte, stai ore în șir într-o încăpere împreună cu alți câțiva congresmeni și, când ieși de acolo, nu poți vorbi cu nimeni din afara Comisiei de Etică despre niciun aspect al celor discutate. La fel cum se întâmplă și în procesul de selecție a juriului, descris mai sus, pentru funcția aceasta ești convocat. Nu te oferi tu voluntar. Așadar, când John Boehner, președintele Camerei Reprezentanților, a venit la mine într-o bună zi și mi-a spus: „Vreau să faci ceva pentru mine. Vreau să faci parte din Comisia de Etică", am fost de acord.

Când președintele Camerei Reprezentanților te roagă să faci ceva, faci. Cel puțin așa credeam eu.

Și să fi putut spune „nu", tot n-aș fi spus. Da, este o sarcină dificilă și ingrată. Dar e cel mai puțin părtinitoare, cea mai apolitică dintre toate Comisiile Congresului. Îmi place asta. Congresmeni din ambele tabere își asumă sarcina de a investiga și judeca în mod imparțial și just acuzațiile de conduită greșită aduse unor congresmeni. Când mă gândesc la guvernatorul statului Colorado, Jared Polis, nu mă gândesc la numeroasele noastre diferende politice, ci mă gândesc la timpul petrecut împreună în Comisia de Etică. Același lucru este valabil și pentru Anthony Brown, din Maryland, și Ted Deutch, din Florida. Da, toți sunt democrați și toți sunt niște oameni chibzuiți, pe care i-am simpatizat și respectat. În afara Comisiei putem fi cât vrem noi să fim de părtinitori, dar, când ușile s-au închis în urma noastră

și unicul nostru obiectiv a fost imparțialitatea, s-a întâmplat ceva nou și îmbucurător.

În joc sunt reputații. În joc este integritatea Camerei. În joc mai este și încrederea publică față de Congres, aflată la cel mai scăzut nivel din toate timpurile, ca să spunem adevărul.

Iată cum funcționează. Cineva din consiliul de investigație, precum Sheria Akins Clarke, face investigațiile preliminare în numele Comisiei și prezintă apoi rezultatele în fața membrilor Comisiei sub forma unui raport oral. Când am auzit-o întâia oară pe Sheria vorbind la o ședință a Comisiei de Etică, s-a rezumat la fapte, a fost concisă și a anticipat majoritatea întrebărilor membrilor înainte de a-i fi adresate — toate trei fiind niște calități dezirabile.

Și atunci am făcut ceea ce fac aproape de când mă știu în viața mea profesională: când întâlnesc pe cineva cu un set de aptitudini unice, îmi propun să țin minte persoana respectivă, pentru cazul în care se ivește o situație în care ar fi calificată să intervină. Când președintele Camerei, Boehner, mi-a cerut să conduc Comisia specială pentru investigarea împrejurărilor în care s-a produs atacul terorist din 2012 din Benghazi, Libia, am rugat-o pe Sheria să participe la investigație. Când congresmenul Jason Chaffetz a renunțat la președinția Comisiei de Supraveghere și Reformă a Guvernului și i-am încheiat eu mandatul, Sheria s-a alăturat Comisiei în calitate de șef de birou. Când am părăsit Washington DC și m-am întors în Carolina de Sud să practic dreptul, Sheria, soțul ei Jevon și cei trei copii minunați ai lor s-au mutat și ei în Carolina de Sud.

Există un lucru la care Sheria se pricepe de minune. Se pricepe poate mai bine decât oricine să ajusteze intenționat greșit sarcina probei și obiectivul. Calibrarea corectă a sarcinii probei sau dovezii în funcție de obiectiv este absolut necesară. Ajustarea voit greșită a celor două — cum o face ea — este și mai eficientă.

— Trey, am o mare rugăminte la tine. Dacă nu poți, nu e nicio problemă. Regret că sunt nevoită să te rog. Dar n-am la cine să apelez.

Aceasta ar fi o introducere tipică pentru Sheria.

Acum, sigur te gândești și tu la ce mă gândesc eu. Vrea să ne roage pe mine și pe soția mea să ne ocupăm de cei trei copii ai lor vreme de o lună, cât vor sta ea și Jevon în Insulele Cayman. Sau vrea să mă roage să mă duc să mă consulte un nefrolog, să vadă dacă i-aș putea dona un rinichi unui membru al familiei ei. Sau, cea mai mare rugăminte posibilă, vrea să mă roage să-i împrumut crosa mea Odyssey #7 (pe care nimeni n-are voie nici măcar s-o privească, darămite s-o atingă sau s-o împrumute).

Dar nu urmează asta. De obicei urmează ceva de genul:

— Pot să împrumut pixul tău? Al meu s-a stricat.

Sau:

— Vrei să-mi faci o poză cu practicanta mea, care-și încheie astăzi stagiul?

Introducerea ei este atât de nesincronizată și de nepotrivită cu cererea ei, încât te simți ușurat că-ți cere un lucru atât de neînsemnat și i-l acorzi imediat. Te pregătește într-un mod atât de exagerat pentru cererea ei neînsemnată și tu te simți atât de ușurat de cererea ei neînsemnată, încât îi faci pe plac instinctiv și imediat.

Cu toții am cunoscut la un moment dat și cealaltă față a monedei, care este catastrofală când vrei să miști sau să persuadezi pe cineva.

Eu sunt cel care face aproape în fiecare sâmbătă cumpărăturile pentru familia noastră. Soția mea, care este învățătoare, lucrează incredibil de mult în timpul săptămânii, așa că pot face și eu măcar atâta lucru pentru a-i ușura viața.

Mă rog, nu acesta este motivul real, dar m-am simțit mai bine să-l scriu. Adevăratul motiv este că soția mea e cea mai îndrăgită și apreciată persoană din orașul nostru și ei îi ia câteva ore bune să cumpere tot ce are pe listă, fiindcă mereu o oprește cineva pe fiecare culoar al magazinului. De câteva ori i s-a întâmplat chiar să pună un produs în cărucior și, până să iasă ea din magazin, până să apuce să ia tot ce avea pe listă, produsul să depășească termenul de valabilitate! Nu chiar, dar așa a părut.

Așadar, fac eu cumpărăturile și uneori mă întâlnesc cu câte o persoană bine intenționată, dar cu o desincronizare totală între ceea ce caută să obțină și ceea ce mă poate convinge să fac.

— Salut, Trey, ai o clipă?

Când auzi „clipă", la ce te gândești? O întrebare simplă, un răspuns simplu, nu-i așa?

— Sigur, zic.

— Care este originea răului și, dacă adevărul obiectiv exista înainte ca o treime dintre îngeri să fie izgoniți din cer, care este sursa acelui rău obiectiv pentru care au optat ei și care a dus la izgonirea lor?

— Ăăăă... ce ziceai?

Mă chinui să descifrez scrisul nevesti-mii (artiștii au un scris cam lăbărțat) și să aflu dacă varianta asta de sos Alfredo chiar există în magazin ori numai în mintea ei — și tu mă întrebi ceva cu care-și bat capul filosofii de secole?

Sau poate domnul acela care te roagă să participi la reuniunea lui (nu a ta) de familie și să-i pui pe toți la curent cu ceea ce se întâmplă în Washington?

— Păi, nu știu sigur dacă pot veni. Unde se ține reuniunea voastră de familie?

— În Nebraska.

Cererile de acest gen nu sunt sincronizate cu realitatea. Sarcina de a convinge pe cineva să se oprească „o clipă" în magazin și să discute originea răului sau să participe la o reuniune de familie la distanță de mai bine de o mie de kilometri este incredibil de mare. Și îți dai imediat seama că nu există nicio corelație între ceea ce ți se cere să faci și șansele ca tu să faci într-adevăr ceea ce ți se cere.

Ca regulă generală, cu cât e mai măruntă cererea, cu atât mai puține fapte și persuasiune sunt necesare; cu cât e mai însemnată cererea — cu cât e mai însemnată încercarea de a persuada sau de a mișca pe cineva de pe o poziție pe alta — cu atât mai multe dovezi și muncă de convingere sunt necesare.

În mod neobișnuit și ca reflexie a unui aspect al firii umane pe care nu sunt în stare să-l explic, modul în care Sheria

ajustează voit greșit cererea ei și ceea ce așteaptă de la mine are un efect mai amplu. Sunt condiționat să spun „da" când îmi cere ceva. Sunt condiționat să apreciez recunoașterea ei tacită a faptului că-mi cere ceva. Prin urmare, condiționat fiind să spun „da" la cereri mărunte, este mai probabil să spun „da" și la cereri mai importante. Este un soi de credință — sau încredere, dacă vrei — că orice mi-ar cere pe viitor va fi la fel de grijuliu calibrat ca tot ceea ce mi-a cerut în trecut și, prin urmare, ar trebui să-i acord lucrul respectiv. Fiindcă știe să-mi prezinte atât de bine cererile ei mai mărunte, consider că este cineva în care pot avea încredere și cu cereri mai importante.

Cam așa făcea și tatăl meu când eram copil. Dacă împrumuta un lucru, îl înapoia într-o stare mai bună decât îl primise. Dacă împrumuta camioneta cuiva, o înapoia mai curată și cu rezervorul mai plin decât o primise. Dacă împrumuta un dolar, dădea înapoi un dolar și câțiva cenți. E ceva ce ține de încredere. Cine apreciază sincer ceea ce-ți cere este mai probabil să primească răspunsul scontat decât cineva care-ți cere o clipă și-ți ia treizeci de minute.

Scara gradată a probei

Ce contează cel mai mult pentru tine? Care dintre credințele tale sunt cele mai sacrosancte? Pentru mulți dintre noi acestea ar fi credințele spirituale sau teologice. Prin urmare, s-ar putea să refuzăm o predică despre credințele cuiva sau o tentativă de prozelitism sau s-ar putea să refuzăm invitația de a participa la o ceremonie religioasă într-un alt lăcaș de cult decât al nostru, dar s-ar putea să fim dispuși să citim un articol sau să participăm la un eveniment social în acel lăcaș de cult. Când începi să comunici cu cineva pe un subiect nou sau pe unul vechi, trebuie să ai un instrument intern de calibrare, care să funcționeze și să ajusteze permanent. Vreau să spun că trebuie să apreciezi exact ce anume îi ceri cuiva și însemnătatea a ceea ce-i ceri. Trebuie să respecți seriozitatea cu care țin oamenii la anumite

convingeri și credințe. Iar dacă simți că-i ceri prea mult, redu-ți imediat cererea. Este mult mai bine să începi cu pași mici și să avansezi cu pași tot mai mari. Dar uneori nu recunoaștem semnele. Poate inviți pe cineva să participe la prezentarea unui nou produs sau a unei noi oportunități de investiție. Nu-i ceri din capul locului să investească. Îi ceri să fie deschis la minte, să fie dispus să asculte.

Chiar și prin modul în care ne formulăm comentariile introductive adoptăm fie tonul potrivit, fie tonul greșit. Dacă ți se spune în legătură cu o problemă: „Te-ai gândit vreodată să..." sau „Ce-ai zice/ești dispus, deschis să asculți...", probabil vei avea o cu totul altă reacție decât dacă interlocutorul tău începe într-un mod mai declarativ sau dogmatic, de genul: „trebuie să" sau „în realitate". Există un motiv pentru care eu încep majoritatea frazelor cu „Ce-ai zice/ești dispus, deschis să...?" Nimeni nu vrea să fie considerat „închis". Așadar, oricine vrea, bineînțeles, să fie „deschis".

Pentru a mă face să mă „gândesc" la ceva sau să fiu „deschis" pentru ceva este nevoie de mai puțină persuasiune decât pentru a mă face să accept ceva sau să particip la ceva. Lucrul acesta este valabil pentru majoritatea oamenilor.

Dacă un subiect este suficient de important pentru tine ca să-l aduci în discuție, poți presupune că și pentru interlocutorul tău este important să aibă anumite convingeri adânc înrădăcinate. Dacă tu ești hotărât, probabilitatea este la fel de mare ca și el să fie hotărât. Așadar trebuie să existe o corelație aproape perfectă între ceea ce-i ceri și nivelul probei cu care se așteaptă să creezi o punte între cerere și acceptare.

Și în acest caz tot sistemul de drept penal ne poate ajuta.

De ce probe are nevoie un polițist pentru a opri pe cineva pe stradă și a-i adresa o întrebare? Te-ai gândit vreodată? Ce-i trebuie unui polițist pentru a te aborda și a-ți adresa o întrebare? Nu-i trebuie mai nimic. Polițiștii sunt liberi să abordeze un cetățean și să-l întrebe dacă le poate acorda atenție o clipă.

La fel, în viața de zi cu zi, și noi suntem liberi să abordăm prieteni, necunoscuți, rude sau colegi. Dar trebuie să înțelegem

că, dacă noi suntem liberi să-i abordăm, și ei sunt liberi să spună: „Îmi pare rău, nu este momentul potrivit".

Dar dacă polițistul care l-a oprit deja pe șofer pentru o contravenție rutieră vrea să-l întrebe pe acesta dacă-i poate percheziționa vehiculul? Și în acest caz sunt necesare foarte puține probe pentru a întreba, fiindcă șoferul poate spune „nu" și investigația se încheie, de regulă, în acest punct. Este ceea ce se cheamă „consimțământ". Poți consimți sau nu, dar numai pentru a întreba nu este necesară nicio probă. Același lucru se întâmplă dacă întrebi pe cineva dacă este „deschis" pentru ceva sau dispus să se „gândească" la ceva.

Dar dacă polițistul îl informează pe șofer că simte miros de marijuana și că, în vreme ce șoferul este liber să plece, el ar putea chema un câine care să depisteze eventuala prezență a unor substanțe ilegale? Câte probe sunt necesare pentru ca un polițist să cheme un câine care să „percheziționeze" perimetrul vehiculului prin adulmecare? Legea vorbește despre o „suspiciune articulabilă". Ceva mai mult decât o bănuială, dar nu mult mai mult. Trebuie să existe un temei pentru a reține vehiculul, dar tu, șoferul, ești liber să pleci. Mă rog, nu poți pleca cu mașina până nu a terminat câinele de adulmecat, dar teoretic poți să pleci pe jos. Pe o scară de la 0 la 100% e nevoie de 0 probe pentru a cere consimțământul de a percheziționa vehiculul. Tot de 0 probe e nevoie și pentru a-l întreba pe un trecător dacă are o clipă. E nevoie de mai mult, dar nu mult mai mult, pentru a chema un câine care să adulmece vehiculul. Pentru a continua cu scara noastră numerică de la 0 la 100%, putem spune că ceea ce numim un nivel al probei egal cu o „suspiciune articulabilă" se situează undeva între 20 și 25%.

De ce este nevoie pentru a aresta pe cineva? De ce este nevoie pentru a obține de la un judecător un mandat de percheziție a unei case sau a sediului unei firme? Este nevoie de ceea ce legea numește „cauză probabilă". Asta nu înseamnă că persoana respectivă „probabil a comis infracțiunea" sau că „probabil vei găsi acolo" dovada unei infracțiuni sau

contrabande. Cauza probabilă este mai mult decât o bănuială, dar mai puțin decât o certitudine de 50%. Nu este o sarcină a probei foarte însemnată, nu-i așa? Majoritatea concetățenilor noștri ar fi surprinși să afle că poți fi arestat sau că ți se poate percheziționa locuința în baza unui cuantum al probei mai mic decât 50% certitudine. Dar acesta este standardul. Pe o scară de la 0 la 100%, cauza probabilă se situează undeva peste 35%, dar sub 50%.

Hai să lăsăm deoparte sistemul de drept penal și să aruncăm o privire la sistemul de drept civil. După cum știi, sistemul de drept civil — deși de-o importanță vitală — este foarte diferit de cel de drept penal. Când este vorba despre sistemul de drept penal, gândește-te ca la o luptă pentru libertate. Iar când este vorba despre sistemul de drept civil, gândește-te ca la o luptă pentru bani.

Litigii contractuale, cazuri de neglijență în trafic, cazuri de malpraxis medical sau juridic, cazuri de alunecare și cădere, cazuri de răspundere a proprietarului față de chiriaș sunt doar câteva dintre cauzele tratate în sistemul nostru de drept civil. Repet, dreptul civil este foarte important, dar este diferit de dreptul penal.

Una dintre principalele diferențe constă în sarcina probei sau sarcina persuasiunii. În cauzele civile trebuie să convingi juriul de probabilitatea unui lucru. Numim asta „preponderența" probei, dar în termenii cei mai simpli înseamnă că ceva este mai degrabă probabil decât improbabil sau mai degrabă probabil să se fi întâmplat decât să nu se fi întâmplat.

Există o părere greșită, potrivit căreia acesta este echivalentul a 51% pe o scară de la 0 la 100%, dar nu este așa. Este prea mult. Este 50,1%.

Imaginează-ți două talere de balanță perfect aliniate. Acum imaginează-ți că așezi pe un taler o pană sau un capăt de sfoară. Vezi cum se înclină ușor, abia perceptibil, acel taler? Aceasta este preponderența. Nu este un nivel al probei sau al persuasiunii deosebit de ridicat și este foarte ușor de atins în viața de zi cu zi. Dacă încerci să convingi un coleg să mâncați de prânz

într-un local italian în locul unuia mexican, preponderența este suficientă pentru a prevala.

Uneori, în sala de judecată, ai de-a face cu o sarcină a probei numită probă „clară și convingătoare". Dacă în sala de judecată ai rareori nevoie de acest nivel al persuasiunii, se înțelege de la sine că în viața cotidiană îți este necesar, deci merită să vorbim despre el. Te gândești să-ți schimbi serviciul? Te gândești dacă să te înscrii la colegiul din orașul tău ori la un colegiu dintr-un alt stat? Te gândești dacă să-ți schimbi locuința, cu toate bătăile de cap care însoțesc această decizie? Pana sau sfoara aceea pe care o așezi pe un taler al balanței nu va fi și nici nu ar trebui să fie suficientă pentru a te hotărî. Ai nevoie de mai mult de-atât. Sunt decizii importante, iar nivelul convingerii — față de tine însuți sau față de alții — trebuie să fie unul ridicat.

Aceasta este ținta realistă pe care ar trebui să ți-o propui pentru subiectele importante, despre care este foarte probabil să discuți cu alții sau în legătură cu care să încerci să-i persuadezi. Poți combina faptele cu un juriu deschis la minte, dispus și capabil să fie mișcat, și poți convinge pe cineva că ai dreptate în mod clar? Pe o scară a probei de la 1 la 100%, 75% înseamnă „clar și convingător" și ar trebui să-ți îndeplinească pe deplin sarcina probei.

Dintre toate sarcinile probatorii, cea mai importantă este cea „dincolo de orice îndoială rezonabilă". Dacă urmărești la televizor filme despre procese sau seriale gen *Lege și ordine*, ai auzit frecvent această sintagmă. Este sarcina probatorie în toate procesele penale. Întrebarea care se pune este: ce înseamnă „dincolo de orice îndoială rezonabilă" și când și cum realizăm această sarcină probatorie? — și este o întrebare foarte bună, la care majoritatea avocaților nici n-ar fi capabili să-ți ofere un răspuns.

De fapt, în unele săli de judecată, avocaților nici măcar nu le este permis să sugereze sau să explice juriului ce înseamnă această sintagmă. Judecătorul face acest lucru. Dar pe noi nu prea ne ajută asta, nu-i așa? Mai ales dacă, la următoarea reuniune de familie, simți că ai ocazia să comunici și să convingi,

dar n-ai niciun judecător de față. Din fericire, bunul-simț ne indică două perspective care ne pot ajuta să înțelegem în termenii cei mai simpli ce înseamnă acest standard probatoriu. O îndoială rezonabilă este o îndoială care te face să eziți să mergi mai departe, când te vezi confruntat cu o problemă serioasă. Poate aș reuși să te conving să investești 100 de dolari într-un start-up. Cine nu riscă nu câștigă. Dacă te înșeli, riscul e scăzut. Dar dacă ți-aș cere să investești 10 000 de dolari în același start-up? Pentru asta ar trebui să fii mai convins, fiindcă, dacă te-ai înșela, consecințele ar fi mai grave. Dar dacă ți-aș cere să-ți investești toți banii agonisiți cu atâta trudă și puși deoparte pentru educația copiilor tăi? Cât de convins ar trebui să fii în acest caz? Al naibii de convins.

Acum începem să înțelegem ce înseamnă „dincolo de orice îndoială rezonabilă". Cine citește capitolul acesta va gândi: „Mie nu-mi ajunge nici atât ca să pot să risc banii de facultate ai copiilor mei. Eu vreau să fiu sigur dincolo de *orice* îndoială".

Acesta este un standard imposibil de atins, iar dacă tu însuți nu poți spera să-l atingi în încercările tale de a convinge, n-ar trebui să le ceri nici altora să-l atingă.

Nu există aproape nimic despre care să știi tot ceea ce este de știut. Atunci cum să fii convins dincolo de orice îndoială? Pentru a-i persuada pe alții, trebuie să fii tu însuți deschis pentru persuasiune, ceea ce înseamnă să fii mereu atent la orice fapt nou sau orice probă nouă, de care încă nu s-a ținut cont. Dacă pot oricând să apară fapte noi și probe noi, pot oricând să apară și îndoieli. De aceea nici măcar atunci când este vorba să declari pe cineva vinovat de cea mai infamă crimă și să aplici cea mai severă pedeapsă, standardul probatoriu nu este — fiindcă nu poate fi — proba dincolo de orice îndoială. Îndoiala trebuie să fie rezonabilă. Îndoiala trebuie să fie însoțită de o judecată cumpănită, întemeiată pe rațiune.

Așadar ce te-ar face să eziți în fața unei decizii importante din viața ta? Aceasta este prima perspectivă, cea defensivă, asupra sintagmei „dincolo de orice îndoială rezonabilă". O altă perspectivă, una afirmativă, este întrebarea dacă ești

ferm convins. Nu doar convins, ci *ferm* convins. Pe o scară de la 1 la 100% ar fi o certitudine de 95% în ceea ce spui sau faci. Înseamnă mult. Înseamnă exigență. Înseamnă certitudinea maximă care poate fi atinsă. Și este suficient pentru cele mai grave crime și pentru cele mai grave pedepse aplicabile în societatea noastră. Așadar, dacă o rezervăm pentru cele mai serioase probleme din domeniul justiției penale, este firesc s-o rezervăm și pentru cele mai serioase probleme din viață, nu-i așa? Să pui capăt unei lungi relații sau prietenii? Să te căsătorești cu cineva? Să divorțezi de cineva? Să aderi la altă religie? Puține probleme din viață necesită probe, dovezi sau persuasiune dincolo de orice îndoială rezonabilă, dar trebuie să identifici din timp aceste probleme și să-ți ajustezi în mod corespunzător nivelul probei.

Îndoiala este ușor de trezit și greu de depășit. Ține minte acest lucru, pe măsură ce ne continuăm călătoria către persuasiune.

Așadar, fii atent când alții seamănă îndoială cu privire la ideile tale și gândește-te și tu bine cum să arunci la rândul tău, la nevoie, aceeași sămânță.

O ultimă observație despre sarcina probei. Dacă pe parcursul unui proces ea nu se modifică niciodată, în viața reală se modifică mereu. Un lucru mărunt și trivial pentru noi poate fi de mare importanță pentru interlocutorul nostru. Nivelul persuasiunii trebuie așadar reajustat pe parcurs. Unii oameni au puncte oarbe, aversiuni, temeri și concepții iraționale. Putem deplânge faptul că „ciudățeniile" lor necesită un nivel al faptelor sau dovezilor exagerat de ridicat, dar asta nu schimbă cu nimic situația că o discuție care ar fi fost ușor de purtat s-a transformat în ceva mai mare. În timp ce ascultăm și urmărim o persoană, un juriu alcătuit din douăsprezece persoane, un opozant politic sau o sală de conferințe plină de colegi, putem avea impresia că este nevoie de mai mult. Și atunci putem ajusta nivelul probelor noastre în așa fel încât să atingă și să satisfacă nivelul de persuasiune dorit.

Prin urmare, scara gradată a probei se prezintă astfel:

Consimțământ: 0%
Suspiciune articulabilă: între 20 și 25%
Cauză probabilă: între 35 și 50%
*Prepondere*nță*: 50,1%*
Clar și convingător: 75%
Dincolo de orice îndoială rezonabilă: 95%
Dincolo de orice îndoială: Ha! Imposibil.

Ceea ce mă face însă să mă întreb: în arena politică actuală, de ce ne purtăm de parcă sarcina probei ar trebui să fie undeva în jurul valorii maxime pentru opoziția noastră — dincolo de orice îndoială rezonabilă și, în mod nerezonabil, dincolo de orice îndoială? Și, invers, undeva către 0 pentru cei care ne împărtășesc și ratifică astfel credințele?

Nu pot vorbi în numele tuturor congresmenilor, ci doar potrivit experienței mele în Congres. Am crezut că sarcina persuasiunii — probele necesare pentru a susține un proiect de lege sau a colabora într-o chestiune importantă — va fi destul de ușoară. Nu-i atât de greu să găsești un lucru asupra căruia să cadă de acord doi oameni, chiar dacă se află la capetele opuse ale spectrului politic. Sigur, membrii Congresului au opinii diferite despre rolul guvernului federal, despre anvergura și implementarea acestui rol, dar trebuie să existe *ceva* la care să merite să aspirăm împreună.

Vestea bună este că la Washington dispoziția de a colabora la nivel personal este mai răspândită decât ți-ai putea imagina. Vestea proastă este că nu i se acordă multă atenție (cel puțin în Cameră), fiindcă în mediul nostru politic actual riscurile unei asemenea cooperări sunt deseori mai mari decât potențialele avantaje ale unei cooperări semnificative sau făcute publice. Eu am lucrat cu plăcere cu mulți democrați, în pofida diferențelor noastre ideologice, pentru că au fost sinceri în relațiile noastre interpersonale. Din câte mi-am dat eu seama, motivațiile lor țineau mai degrabă de politicile publice decât de politică în sine. Potrivit experienței mele, printre aceștia s-au numărat Tulsi Gabbard, din Hawaii, Kyrsten Sinema, din Arizona, pe vremea

aceea membră a Camerei Reprezentanților și acum a Senatului, Cedric Richmond, din Louisiana, Zoe Lofgren, din California, Hakeem Jeffries, din New York, Peter Welch, din Vermont, Kathleen Rice, din New York și Stacey Plaskett, din Insulele Virgine Americane.

Dar congresmenul democrat cu care am discutat cel mai mult despre subiecte de legislație și politici publice a fost Joey Kennedy din Massachusetts. Este puțin probabil — și nici de dorit, de altfel — ca Joey și cu mine să ne dăm vreodată unul altuia votul. Avem opinii diferite despre numeroase lucruri. Dar este un om muncitor, conștiincios, serios și dispus să asculte. Mai este și pasionat și bine informat despre subiectele la care ține cel mai mult. La nevoie l-aș angaja pentru orice job care necesită integritate și perseverență și sper ca și el să gândească la fel despre mine.

În ziua de astăzi, în politică, să te convingi pe tine însuți că merită să cauți soluții între tabere reprezintă o sarcină mai dificilă decât a fost și ar trebui să fie. Pentru aproape orice ai nevoie astăzi, în politică, de probe dincolo de orice îndoială pentru criticii tăi și de foarte puține sau chiar deloc pentru adepții tăi. Să sperăm că vom putea reveni la vremurile unei scări gradate a probei, când obiectivele dificile cer o persuasiune considerabilă, iar mințile rămân deschise. Fiindcă niciun obiectiv n-ar trebui nici să fie imposibil de atins, dar nici să nu necesite niciun efort.

Capitolul 6

De îndată ce ai învățat să te prefaci că ești sincer, nimic nu te mai oprește

Puterea unică a autenticității

Dintre numeroasele sfaturi pe care mi le-a dat judecătorul Ross Anderson, cel mai simplu a fost:

— Fă tot ce face David Stephens în sala de judecată.

Nu știi cine este David Stephens — un fost procuror statal și un procuror federal, recent pensionat, din Carolina de Sud. Un om de școală veche care a făcut carieră așa cum puțini mai fac. Proces după proces după proces. David a pierdut mai multe procese decât vor avea vreodată majoritatea procurorilor — pierdute și câștigate deopotrivă. Și este cel mai bun avocat pledant pe care l-am întâlnit vreodată. Să câștigi nu înseamnă să fii bun. Să fii bun înseamnă să fii bun, iar David era cel mai bun. Era bun fiindcă era autentic. Jurații îl credeau, jurații aveau încredere în el, iar avocatul apărării îl respecta.

La începutul carierei mele de procuror am încercat să-l trag de limbă și să aflu de la el cum poți persuada eficient și, în cele din urmă, l-am întrebat care este secretul succesului în sala de judecată. Întâi a bălmăjit ceva despre tâmplarul care trebuie să știe să lucreze cu ciocanul și ferăstrăul (în traducere: *Trebuie să cunoști regulile probatoriului*). Apoi a bălmăjit ceva despre dialogul cu oameni reali (în traducere: *Lărgește cercul oamenilor cu care interacționezi, pentru a avea contact cu oameni din toate categoriile.*) În cele din urmă, a bălmăjit ceva despre sinceritate și credibilitate. Asta am auzit cât se poate de clar:

— Secretul unui bun comunicator, Trey, este sinceritatea. Prefă-te că ești sincer și nimic nu te mai oprește.

Am să țin minte sfatul acesta mult timp după ce o să uit numele copiilor mei sau cât de departe am lovit cu o crosă 7 Iron. E sfatul cel mai bun pe care-l poți primi pentru o comunicare eficientă și, în același timp, cel mai greu de îndeplinit.

Nu te poți „preface" că ești sincer, bineînțeles, dar am înțeles ce voia să spună. Dacă tu nu crezi în ceea ce spui, n-o să creadă nimeni. Dacă tu nu ești implicat în ceea ce vinzi, n-o să fie nimeni. Dacă pe tine nu te pasionează lucrurile în care crezi, probabil n-o să-i pasioneze nici pe interlocutorii tăi, iar pasiunea este esențială când te angajezi într-un raționament pasionant.

Așadar crezi ce pretinzi că crezi? De ce crezi? De când crezi? Ce te-a făcut să crezi? Ce alte opțiuni ai luat în considerare, în afară de credința în lucrul respectiv? Poți comunica într-un mod convingător ceea ce crezi, iar dacă nu poți, cum înveți să comunici convingător?

În căutarea sincerității, sentimentele sunt importante. Cel mai bine le folosești pentru a augmenta și completa alte instrumente ale persuasiunii — precum faptele, rațiunea, logica — decât să le folosești ca pe un instrument de sine stătător. Dar sentimentele sunt puternice și eficace când vrei să-i miști pe oameni. Însă pentru a persuada pe termen lung și în modul cel mai eficient trebuie să-ți accesezi cele mai profunde sentimente și senzații și să le corelezi cu un principiu mai larg sau o credință fundamentală. Lasă-te stăpânit de emoții când vorbești despre fairplay, despre dreptate, despre șansă și educație. Nu fi doar *sentimental.* Pentru a fi eficiente, sentimentele nu pot fi manipulate, ele trebuie să fie sincere, iar cea mai bună cale de a simți sincer ceva este să creezi o legătură între sentimentul respectiv și o credință sau un adevăr mai cuprinzător. Pe de altă parte, sentimentele fabricate sau manipulate nu sunt doar nefolositoare, ci chiar distructive pentru ceea ce încerci să obții.

Cu toții am participat la o nuntă sau la o petrecere în cinstea nașterii unui copil la care cuplul primește în dar a douăzeci și șaptea spatulă sau a cincizeci și treia cutie cu șervețele umede pentru bebeluși. Reacția lor te face să crezi că au primit în dar diamantul Hope. Este greu să te entuziasmezi când primești o

spatulă sau o cutie cu șervețele umede, așadar nu este persuasiv sau credibil, oricât de indulgenți am fi.

Deci ce faci când crezi în importanța unui lucru, dar nu reușești s-o *simți*? Cum reflecți autenticitatea în zilele în care nu te simți foarte implicat în subiectele tale? În zilele în care nu reușești să pui pasiune în credințele tale? Cam asta se întâmplă mai mereu, nu-i așa? Nu ne plănuim toate eforturile de comunicare sau persuasiune. Când mergem la o reuniune de familie, știm că politica va fi probabil un subiect de discuție, dar nu ne așteptăm să vorbim despre politică în parcarea mallului.

David Stephens nu ne sfătuia literal să ne „prefacem sinceri", fiindcă nu te poți preface sincer, prin definiție, iar dacă ești suspectat că încerci, juriul te va judeca aspru. Cunoști expresia „lacrimi de crocodil"? Este o expresie pe care o folosim când cineva simulează un sentiment, simulează sinceritatea, simulează empatia, compasiunea, părerea de rău. Expresia provine de la vechea credință că un crocodil varsă lacrimi când își înghite prada. Când folosim expresia aceasta, nu facem un compliment. Sentimentele autentice mișcă. Sentimentele forțate resping. Un sentiment autentic este puternic. Un sentiment forțat este distructiv.

Deci ce voia să spună David Stephens? Pur și simplu atât: fii sincer, fără prefăcătorie și autentic ori de câte ori poți. În zilele în care ți-e greu să simți cu toată ființa ta, modelează trăsăturile care ilustrează sinceritatea. Nu te „prefaci" cu lacrimi de crocodil. Dimpotrivă, ești atât de pătruns de dorința de a modela interesul, empatia și capacitatea de a relaționa, încât ești dispus să faci acest efort atât conștient, cât și subconștient.

Nu vreau să par romanțios, dar cam așa se întâmplă și în iubire. Sunt zile în care iubirea este cel mai viu sentiment din viața ta... și zile în care iubirea este un angajament, indiferent cum te simți tu în momentul respectiv. Dar asta nu scade cu nimic valoarea iubirii, doar fiindcă în unele zile trebuie să depui efort pentru ea.

În mod similar, mă întrebam cum pot fi agenții de vânzări încântați să vândă niște produse de calitate îndoielnică. Dar

poate că tipul care vinde un aspirator ieftin nu vinde, de fapt, un aspirator. Poate vinde o valoare. Poate că jobul acesta îi permite să petreacă mai mult timp cu familia lui. Poate că un aspirator scump i-a lovit și rănit cățelul, iar aspiratorul ieftin n-ar putea cauza atâta suferință. Dacă nu te pasionează aspiratorul în sine, vinde ceea ce te pasionează.

Nu este greu să trezești emoții puternice când cineva a fost ucis. Nu este greu să trăiești emoții puternice când cineva a comis o infracțiune împotriva unui copil sau a unei persoane vulnerabile. Dar în cazurile cotidiene de trafic de droguri? Cum poți fi sincer, autentic și credibil când ai al n-lea caz de deținere de droguri cu intenția de a trafica?

Găsești *altceva* care să te pasioneze. Sigur există o lege fundamentală cu care să poți face legătura.

În cazurile de trafic de droguri, David Stephens vorbea despre „vântul răului, care bate peste locurile de joacă și curțile școlilor din America și mătură vieți în calea lui". Acesta era un lucru care-l pasiona și în legătură cu care putea fi, drept urmare, sincer și autentic. Era mai mult decât un vehicul oprit pe autostradă, un câine specializat în depistarea drogurilor și un compartiment secret în portbagaj, plin cu cocaină. Avusese o sută de cazuri de acest gen. Dar el găsise un principiu, un ideal sau o lege în legătură cu care putea fi mereu sincer. Nu este greu să obții o reacție afectivă din partea unui juriu într-un caz de crimă violentă. Dar într-un caz de trafic de droguri, în lipsa unei victime ușor de identificat, este mult mai greu.

Dar cum exprimi un sentiment veritabil față de un delict minor — un caz de tulburare a ordinii și liniștii publice, o mamă care a avut o criză de furie și a făcut o scenă într-o școală? Să fim serioși. Cine face așa ceva? Legea prevede o pedeapsă maximă de numai nouăzeci de zile de închisoare. Nu este chiar un caz de înaltă trădare. Cine să plângă într-un asemenea caz?

Eu am plâns! Tu poți plânge! Tu ai plânge! Ai plânge, dacă ai face legătura cu un principiu mai larg, cu o lege de mai mare anvergură decât acel moment izolat.

O directoare de școală cu principii

Nu era o întâlnire pe care s-o aștept cu nerăbdare și bucurie. Directoarea unei școli elementare venea la procuratură să discute un caz de tulburare a ordinii și liniștii publice, foarte personal și important pentru ea. Iată cam ce se întâmplase: Robin Scruggs și-a condus copilul la școală într-o dimineață. Întârziase. Iarăși. Copilul s-a dus să-și anunțe întârzierea și a fost întâmpinat de către directoarea adjunctă. Doamna Scruggs a afirmat că a văzut cum aceasta i-a lovit copilul și atunci a intrat în școală pentru a-i cere socoteală directoarei adjuncte, ceea ce s-a soldat cu un mare scandal. Scruggs a fost arestată pentru tulburarea ordinii și liniștii publice, dar susținea în apărarea ei că directoarea adjunctă îl lovise pe copil, iar ea acționase în legitimă apărare și în apărarea copilului ei.

În mod normal, un caz de tulburare a ordinii și liniștii publice la o școală n-ar fi ajuns pe biroul meu. Cele două comitate pe care le reprezentam în calitate de procuror înregistrau între douăzeci și treizeci de omoruri pe an, nenumărate jafuri armate, furturi prin efracție, cazuri de violență domestică și infracțiuni împotriva unor copii. Ajungeam la o medie de peste zece mii de mandate de arestare pe an, care trebuiau procesate și judecate de un sistem prost echipat să gestioneze un număr atât de mare de mandate. Deci nu, nu aveam timp pentru un caz de tulburare a ordinii și liniștii publice la o școală. Cazul acesta mai fusese judecat o dată, cu un alt procuror, iar juriul fusese împărțit: 6 la 6. După cum îți amintești, într-un proces penal este nevoie de un verdict unanim al juriului. Să pierzi șase din doisprezece jurați în primul proces nu reprezintă un semn bun pentru următoarele procese. Pe deasupra, martorii și-au dat deja depozițiile și nu mai pot reveni asupra celor declarate. Un al doilea proces nu prea scoate la iveală nimic nou sau deosebit de probant. Ar fi nevoie de săptămâni de pregătire pentru un proces care ar costa Curtea două zile din timpul ei prețios, iar acuzata oricum nu s-ar duce la închisoare, nici dacă ar fi condamnată. Era timp

pierdut, după părerea mea. Însă directoarea școlii elementare din Woodland Heights era de altă părere.

Așadar ne-am întâlnit.

Și ea a câștigat.

Eu am pierdut.

Am fost de acord să se rejudece cauza. Dar nu numai atât. Am fost de acord să susțin *eu* acuzarea. Personal. De ce? Datorită autenticității. Directoarea a adus cu ea la întâlnire cea mai persuasivă probă pe care o putea aduce: a adus-o pe directoarea adjunctă, a cărei carieră impecabilă în domeniul educației publice era pătată de acuzația că ar putea — sau chiar făcuse așa ceva — să lovească un copil. Nu puteai s-o asculți vorbind pe această directoare adjunctă fără să ajungi la concluzia că este exact genul de persoană care ai vrea să-i predea propriului tău copil sau nepot. Bună, blândă, grijulie și incapabilă să înțeleagă cum poate cineva să acuze pe altcineva de lovirea unui copil, în lipsa oricărei probe. Sinceritatea ei m-a determinat așadar să readuc cazul în fața instanței. Sinceritatea ei i-a făcut pe jurați să înțeleagă că nicio învățătoare sau directoare adjunctă (în orice caz, nu ea) nu ar lovi un copil mic pentru faptul că a întârziat la școală de treizeci de ori în cursul unui semestru. Copilul nu se duce singur la școală. Copilul nu conduce o mașină. Mai mult chiar, copilul este prea mic să meargă pe jos sau cu bicicleta la școală. E de datoria părintelui să facă în așa fel încât copilul să ajungă la timp la școală, iar în acest caz particular părintele nu reușea nicicum acest lucru. Poate ai fi tentat să-l plesnești pe părinte, în niciun caz pe copil.

Autenticitatea, sinceritatea și credibilitatea vicedirectoarei i-au inspirat să-și acceseze propriile sentimente pe toți cei care au lucrat la acest caz. Ce te-ar face să plângi în fața unor necunoscuți? Propria reputație. Ce te-ar face să preiei un caz împotriva oricărei logici? Dreptul unei învățătoare devotate de a fi ascultată și apărată în fața unei acuzații grave.

Da, directoarea adjunctă a plâns în timpul depoziției date în fața juriului. Și am plâns și eu. Ea a plâns fiindcă fusese acuzată de cel mai perfid și distructiv lucru de care poate fi acuzată o învățătoare: lovirea unui copil. Eu am plâns fiindcă descoperisem

la ea o puritate a spiritului nemaiîntâlnită. Avea credința pură că, dacă s-ar rejudeca procesul și juriul ar avea ocazia să afle tot ce era de aflat, s-ar face dreptate.

Și s-a făcut dreptate. Acuzata a fost declarată vinovată. Intrase în școală și făcuse o scenă, nu pentru că cineva îi lovise copilul, ci pentru că el întârziase la școală — iarăși — și ea avea nevoie de ceva care să-i mascheze eșecul de a-și aduce copilul la timp la școală. Judecătorul nu a condamnat-o la închisoare. La ce bun? Victima ar fi fost din nou copilul. Una e să ai o mamă căreia i se întâmplă frecvent să nu audă ceasul deșteptător. Și alta e să ai o mamă care stă trei luni la închisoare.

Autenticitatea îi poate determina pe oameni să facă lucruri pe care nu s-ar fi gândit vreodată că le vor face. Autenticitatea poate motiva, inspira, ademeni și persuada. Am sfârșit prin a prelua eu însumi un caz pe care nici măcar nu-l voiam readus în fața instanței. Și asta într-o jumătate de oră. Și asta fiindcă cineva m-a persuadat că un anumit lucru este mai important decât timpul meu. Am râs în biroul meu la ideea că aș putea prelua un caz atât de neînsemnat și am sfârșit prin a plânge în sala de judecată, fiindcă ea m-a persuadat și mi-a reamintit în ce cred: dreptate, onoare, nevinovăție.

Nu poți schimba faptele cazului în care pledezi (în acest exemplu, tulburarea ordinii și liniștii publice într-o școală, un caz căutși de puțin atrăgător), dar creativitatea cu care poți încadra aceste fapte în viețile reale ale unor oameni reali nu cunoaște limite. Dacă sunt subiecte importante, nu trebuie să faci altceva decât să le enunți pur și simplu. Dar când nu te simți foarte pasionat sau sincer, amintește-ți ce spunea David Stephens: nu te „preface" că ești sincer, fiindcă nu poți. Creează ceva mai mare, apelează la un ideal mai înalt, tinde către o lege mai îndrăzneață și încadrează-ți argumentele în acest edificiu.

Regulile implicării

Hai să spunem că nu simți *chiar* nimic. Cu alte cuvinte, sufletul tău este gol, inima ta este indiferentă și ești nihilist până peste poate.

(Nu-i nimic — toți am avut asemenea momente.) Dacă nu poți fi sincer, dacă nu poți fi autentic, poți măcar să te implici.

Cum faci asta, te întrebi? Ca în alte relații, mai consolidate, la care ții. Stabilești contact vizual. Ai un limbaj al corpului care atrage, nu respinge. Asculți. Poate nu auzi chiar tot, dar asculți cât de bine poți. Cu toții avem prieteni care repetă întruna aceleași povești. Îi întrerupi și le spui: „E tot povestea aia îngrozitor de plicticoasă despre nepotul tău, pe care mi-ai spus-o și săptămâna trecută?"

Nu, te porți de parcă ai auzi-o întâia oară. De ce? Fiindcă să asculți înseamnă să te implici, iar să nu asculți înseamnă să respingi.

Un bun ascultător adresează întrebări suplimentare. Cu cât asculți mai atent, cu atât mai bune vor fi întrebările tale suplimentare, dar nu degeaba avem însă și expresii de genul: „Chiar așa?!", „Uimitor!", „Și ce s-a mai întâmplat?" Poate nu asculți atent, dar te implici și îți dai silința.

Adevărul? Și eu trebuie să fiu mai bun în această privință. Au existat situații în care scumpa, buna și desăvârșita mea soție începea o poveste fără cap și coadă — ceva de genul poveștii pe care i-a spus-o Hermes lui Argus, la porunca lui Zeus, pentru a o păcăli pe Hera.* Începea într-o parte a casei și se sfârșea în alta și atunci eu am decis că cel mai bine ar fi să mă retrag. Să te retragi când o persoană dragă îți relatează o poveste înseamnă să nu te implici. Să te implici înseamnă să modelezi trăsăturile autenticității chiar și atunci când nu o simți.

---

* Potrivit acestui mit elen, Zeus, care era căsătorit cu Hera, s-a înamorat de o tânără pe nume Io. Pentru ca Hera să n-o vadă pe Io, Zeus a transformat-o într-o viță, dar cu planul de a o transforma la loc într-o femeie frumoasă, de îndată ce Hera i-ar fi întors spatele și s-ar fi dus acasă, pe Muntele Olimp. Dar Hera, care-i ghicise stratagema, i-a poruncit lui Argus s-o păzească pe Io și să-l împiedice astfel pe Zeus să transforme viță la loc într-o fată frumoasă. Argus avea o sută de ochi, ceea ce înseamnă că nu dormea niciodată. Atunci Zeus l-a trimis pe Hermes să-i spună lui Argus o poveste fără cap și coadă și, treptat, fiecare dintre cei o sută de ochi s-a închis. Iar Zeus a transformat-o pe Io la loc într-o fată frumoasă.

Luis Gutiérrez, fostul congresmen progresist din Illinois, a pus punctul pe i:

— Oamenii îți dau votul chiar și atunci când nu te plac, dar nu-ți dau niciodată votul când au sentimentul că tu nu-i placi pe ei.

Cu alte cuvinte: Persoana cu care interacționezi are sentimentul că ți-a trezit interesul? Grupul căruia îi vorbești are sentimentul că-ți pasă de el și de subiectul pe care-l discutați? Asta înseamnă să te implici.

Luis are dreptate. Oamenii vor să știe că-ți pasă de ei. Îi agreăm pe oamenii care ne agreează pe noi și îi agreăm pe cei care se poartă frumos cu noi. Eu am văzut o mie de situații de acest gen, atât în instanță, cât și în politică. Când se adresa întâia oară unui juriu, David Stephens strecura întotdeauna un compliment la adresa avocatului apărării. De ce să începi un proces cu un compliment la adresa oponentului tău? Din două motive: (1) juriul te privește mai degrabă ca pe un arbitru neutru, corect, decât ca pe un simplu avocat, și (2) are un efect asupra avocatului apărării. Se va simți obligat să-ți răspundă și el la compliment tot cu un compliment.

În politică auzim frecvent politicieni din partide diferite referindu-se unii altora cu cuvintele: „prietenul meu din Texas" sau „prietenul meu din Carolina de Sud". Fac asta chiar și atunci când nu o pot suporta pe persoana căreia îi spun „prieten". De ce? Pentru că funcționează. Îi ferește de o potențială critică și îi face să pară că nu se amestecă în niciun conflict.

Pentru a fi agreat trebuie, printre altele, să înțelegi firea umană și acele trăsături pe care le au aproape toți oamenii în comun. Nu uita că, în general, oamenii preferă să vorbească decât să asculte. Oamenii înclină să creadă că o conversație decurge mai bine dacă vorbesc ei mai mult decât oricine altcineva. Cu toții ne-am aflat la un moment dat în situația în care interlocutorul nostru, care a vorbit în proporție de 90%, trage concluzia:

— Îmi pare bine că am stat de vorbă. A fost foarte folositor.

Dacă ai învățat — și, ceea ce este și mai dificil, ai *acceptat* — că oamenii preferă să vorbească decât să asculte, poți deveni un bun ascultător. Nu pentru că ar fi ușor sau amuzant, ci pentru

că este productiv în eforturile tale de a persuada și, după cum vom vedea mai târziu, îți oferă o comoară de informații pentru bătăliile verbale pe care le vei avea de purtat.

Ce mai poți face pentru a fi agreat? Poți face mici concesii. Eu mi-am petrecut o bună parte din viață încercând să-l conving pe unul dintre copiii noștri să-și facă ordine în cameră. Ea (un indiciu privitor la care dintre copii) este o excelentă negociatoare. Ar putea rezolva conflictele din Orientul Mijlociu, dacă am trimite-o acolo. Îi place să se târguiască, să negocieze, să discute. Dar nu-i place să-și facă ordine în cameră (sau în baie) (sau în mașină). Atunci fac eu o concesie:

— Nu, nu trebuie să termini până la amiază, trebuie să termini până la miezul nopții, cândva în cursul zilei de astăzi, nu de mâine.

Nu-mi pasă când își face curat în cameră, dar să-și facă sau să depună un mic efort în acest sens. În aproape orice conversație ai ocazia de a face o concesie: „Înțeleg ce vrei să spui", „Înțeleg ce te face să crezi asta", „Înțeleg de ce crezi ce crezi". Toate acestea comunică un lucru: te ascult, țin seama de ce spui, fac un efort să te înțeleg și să mă adaptez.

Nu în ultimul rând, modul în care îți structurezi argumentația influențează enorm dacă ești perceput ca un om plăcut, agreabil și sincer ori ca un om arțăgos, agresiv și însetat de conflicte. Începi cu punctul tău de vedere cel mai provocator ori cel mai consensual? Eu cred că cel mai bine ar fi să începi cu un punct de vedere indiscutabil și să continui cu un argument care se bazează în mai mare măsură pe fapte. De exemplu, subiectele legate de al Doilea Amendament* încing spiritele în ambele tabere, iar epidemia de ucideri în masă de care suferă țara noastră îi revoltă pe toți oamenii de bună-credință. Eu nu cunosc pe nimeni care să nu fie furios și mișcat până la lacrimi când oameni nevinovați sunt uciși sistematic cu o armă de foc. Întrebarea este: ce facem pentru a rezolva această problemă,

---

* Cel care protejează dreptul de a deține și a purta arme. (*N. tr.*)

ce va funcționa și ce nu contrazice alte convingeri adânc înrădăcinate, care privesc dreptul la autoapărare? Prin urmare, tratez această problemă cu tact și cu respect față de cei cu care s-ar putea să nu fiu de acord în privința soluțiilor. Îmi încep argumentația recunoscând ceea ce pentru mine este evident:

> În aproape douăzeci de ani am văzut cu ochii mei că armele de foc folosite pentru a curma vieți nevinovate provoacă moarte, distrugere și durere. Am petrecut o mare parte din acești douăzeci de ani încercând să-i împiedic pe oameni să ucidă alți oameni și, când am eșuat, am încercat să ajut familiile lor să obțină măcar puțină dreptate pentru pierderea celor dragi. Știu prin ce măsuri controlăm în prezent cine poate deține arme în mod legal, care arme pot fi deținute în mod legal și unde pot fi deținute aceste arme în mod legal. Acestea fiind spuse, sunt deschis la orice idee a voastră care ar putea împiedica uciderea unor oameni nevinovați. Așadar, ce măsuri de control suplimentare ați propune și care date vă fac să credeți că aceste măsuri suplimentare ar fi eficiente?

În esență, admite că persoana cu care stai de vorbă (sau măcar o trăsătură a ei) poate într-adevăr să-ți *placă* și că te interesează realmente ce are de spus și iată, ești deja pe cea mai bună cale de a fi agreat și ascultat la rândul tău.

Orice ai face, nu face asta

Știm ce funcționează, dar, ca întotdeauna, este mai înțelept să înțelegi și ce nu funcționează în persuasiune.

Când vrei să-ți comunici propria perspectivă, ucigașul numărul unu al credibilității este minciuna. „Minciună" este un cuvânt frecvent folosit în cultura noastră, dar de obicei este folosit greșit. Să minți nu înseamnă pur și simplu să faci o afirmație falsă. Zilnic facem nenumărate afirmații false, pentru că nu ne mai amintim ceva sau ne amintim greșit, din

întâmplare sau din greșeală. Când țelul tău este comunicarea eficientă sau persuadarea, o afirmație falsă reprezintă un lucru rău, dar nu cel mai rău. Cel mai rău este o afirmație *voit* falsă, crucială pentru o discuție, făcută cu intenția de a înșela. Oamenii pot și vor să ierte aproape totul în viață. Dar le repugnă să ierte efortul de a-i înșela în mod voit într-o chestiune crucială. Efectul pe termen lung asupra ascultătorului face minciuna și mai perfidă. Pentru a-l cita pe Friedrich Nietzsche: „Nu mă zdruncină faptul că m-ai mințit, ci acela că nu te mai cred".* Minciuna merge mână în mână cu imposibilitatea de a mai avea încredere. Acest lucru este valabil pentru relații. Este valabil pentru afaceri. Este valabil pentru politică. Este valabil pentru aproape toate aspectele vieții. Minciuna ucide persuasiunea — deci nu minți.

Afirmațiile false nu te ajută, dar măcar nu ai avut intenția de a înșela. Cu toate acestea, afirmarea unor fapte false aruncă o umbră asupra autenticității tale și-l fac pe ascultător să se îndoiască de tine. Supraviețuiești, dar ai de pierdut.

Ce altceva nu funcționează când vrei să-i miști pe oameni de la un punct de vedere către altul?

Insultele nu funcționează. Știu că nu ești de acord cu mine când citești aceste rânduri, fiindcă insultele împânzesc eterul, iar autorii multora dintre ele sunt oameni pe care poate îi consideri de succes în afaceri, politică sau industria de divertisment. Dacă ascultătorul tău este de acord cu tine, insultele sunt minunate pentru a-i confirma convingerile. Dar n-ai nevoie să-i persuadezi pe cei care sunt deja de acord cu tine, nu-i așa? Când ai fost tu ultima dată motivat să-ți reconsideri poziția fiindcă cineva te-a insultat? Când ți-a plăcut ție ultima dată cineva imediat după ce te-a insultat? Când suntem insultați, devenim deopotrivă defensivi și agresivi. Ne apărăm și dorim să plătim o jignire cu o jignire și mai mare. Ne spunem în sinea noastră și poate și persoanei care ne-a insultat:

---

* Friedrich Nietzsche, *Dincolo de bine și de rău*, trad. Radu Gabriel Pârvu, Editura Humanitas, București 2015, p. 102. (*N. tr.*)

— Nu-mi pasă ce fapte îmi prezinți sau în ce măsură ai dreptate, mai bine mor decât să fiu de acord cu ce ai spus mai devreme.

Și deseori vorbim serios. Nu vom face nicio concesie, pentru că am fost insultați.

Sincer să fiu, știu și eu să insult. Nu poți fi politician fără să știi unde să lovești. Și nu poți cina cu Mick Mulvaney, Tim Scott, Jason Chaffetz, Lindsey Graham, Marco Rubio și John Ratcliffe, dacă nu ai obrazul gros și nu știi să te iei la trântă verbal.

De fapt, poți cina de câte ori vrei tu cu Tim Scott, chiar dacă ai obrazul subțire. Cum spuneam, este cel mai plăcut om din mediul politic. Dar prietenii se tachinează și ei, iar prietenii mei din Washington fac asta frecvent. Dar asta nu înseamnă persuasiune (și acestea nu sunt insulte veritabile). Asta înseamnă necăjire amicală, cu înțepături ocazionale. Insultele sunt altceva și, deși uzuale în politică și cultură, nu persuadează pe nimeni de nimic.

Nu în ultimul rând, ipocrizia nu funcționează. Duplicitatea nu funcționează. Să trăiești după alte reguli decât cele pe care le impui altora nu funcționează. Persuasiunea cere mișcare. Ipocrizia, duplicitatea, relativismul și standardele duble nu conduc la o mișcare pozitivă. Sunt instrumente folositoare când obiectivul tău este cearta. Din păcate, viața îți oferă suficiente ocazii de a te certa, dar, repet, certurile îi motivează doar pe cei care sunt deja de acord cu tine. Asta nu cere talent. Persuasiunea cere talent și este rară, de aceea o și considerăm o artă.

Ai învățat până acum să apreciezi arta persuasiunii, ai acceptat și adoptat necesitatea absolută de a-ți cunoaște faptele, a-ți cunoaște juriul și a-ți calibra sarcina probei în funcție de obiectiv. Știi în esență ce funcționează (să te implici, să fii agreabil, să fii sincer) și ce nu funcționează (să minți, să insulți, să fii ipocrit). Terenul este acum pregătit, esențialul îl cunoști, fundația a fost turnată. Acum a sosit momentul să treci la actul — arta — persuasiunii. A sosit momentul să înveți și să aplici faptul că întrebările sunt indispensabile pentru a-ți atinge țelurile în comunicare. A sosit momentul să-ți persuadezi interlocutorii dincolo de pragul lor probatoriu pentru mișcare, inclusiv, în anumite situații, dincolo de orice îndoială rezonabilă.

Partea a II-a

Actul (și arta) persuasiunii

Capitolul 7
Confirmi ori contrazici

A patra putere în stat

Imaginează-ți că te afli în Biroul Oval, de o parte a mesei se află liderul lumii libere, iar de cealaltă parte reprezentanți ai presei, și ești invitat să participi la discuția lor. Este o ocazie unică în viață și ai ceva de spus. Ai puncte de vedere de susținut. Ai credințe de împărtășit. Ce ai face? Ești suficient de încrezător în puterea întrebărilor de a persuada și suficient de stăpânit pentru a rezista ispitei de a recurge la enunțuri declarative în aspirația ta de a persuada?

La începutul lunii septembrie 2019 mă aflam în Washington DC pentru o întâlnire pe un subiect de avocatură civilă. La vremea aceea nu mai făceam parte din Congres, deci rareori mai aveam un motiv să mă aflu în DC. Camera și Senatul nu-și reluaseră încă sesiunea după vacanța din august, deci nu avea rost să-mi anunț prietenii din Congres că eram în oraș. Dar știam că fostul meu coleg și conviv Mick Mulvaney era în DC, așa că i-am trimis un scurt mesaj, în care-i spuneam că sunt în trecere, mă întorc după-amiază cu avionul în Carolina de Sud, nu vreau și nu-mi trebuie nimic de la el, doar să știe că am trecut prin oraș.

— Vino să mâncăm de prânz, înainte de a merge la aeroport, a fost răspunsul lui.

În drum spre Casa Albă mi-am scos cravata, ca prostul. La câteva secunde după ce am intrat în vestibul, l-am auzit pe Mick zbierând:

— Aduceți-i lui Trey o cravată! Îl conduc înăuntru, să-i dea bună ziua șefului.

Șefului? Stai puțin. Mick este șeful de cabinet al președintelui Statelor Unite. La președinte se referă când spune „șeful"?

— Ăă, Mick, să știi că m-aș fi tuns dacă aș fi știut că mă întâlnesc cu președintele, am spus.

— Ce mai contează? Scurt ori lung, tot prost arată.

Uraganul Dorian era pe punctul de a lovi Bahamasul și, din motive pe care probabil n-am să le înțeleg niciodată pe deplin, subiectul principal al presei era întrebarea dacă președintele trecuse sau nu Alabama pe lista statelor potențial afectate de uragan. Pe scurt, când enumerase într-un *tweet* statele care vor fi probabil lovite de uragan, președintele menționase și Alabama, despre care până atunci se relatase că nu ar fi amenințat de uragan. (Las deocamdată la o parte faptul că, în cultura noastră, există o hiperobsesie a negativității și un refuz de a admite că se pot face greșeli și, când e cazul, că s-au făcut greșeli.)

M-am trezit în mijlocul unei discuții în Biroul Oval între președintele Trump și reprezentanți ai presei, despre corectitudine, integralitate, obiectivitate și parțialitate, toate pe fondul nevoii și dorinței mărturisite de a avea o a patra putere în stat robustă, liberă și respectată.

Nu mă aflam de mai bine de zece secunde la masă pe partea președintelui, când m-a rugat să-mi prezint propria perspectivă asupra subiectelor pe care le discuta cu reprezentanții presei.

Tu ce ai face? Care ar fi primele cuvinte care ți-ar ieși pe gură? Este o discuție importantă. O discuție necesară în mediul nostru politic și cultural actual. În orice caz, a fost o discuție neașteptată. Când mă trezisem în dimineața aceea în Carolina de Sud, nu mă așteptasem ca în cursul zilei să mă aflu în Biroul Oval și să particip la o discuție despre standardele presei și corectitudinea fundamentală, o discuție desfășurată plecând de la un uragan ca subiect de fundal.

Fiind de aproape două decenii activ în politică și având în ultimii opt ani la Washington ocazia să-mi formez propria perspectivă asupra presei și interacțiunii ei cu aleșii și alți oameni în funcții de răspundere, aveam desigur o opinie. Dar nu am enunțat-o. Am făcut ceea ce te încurajez și pe tine să faci: am

formulat o întrebare. Și încă una. Și încă una. Nu am pus întrebări fiindcă aș fi avut nevoie de informații. Nu am pus întrebări fiindcă nu aș fi fost sigur de fapte. Am pus întrebări fiindcă în momentul acela eram convins că întrebările aveau un potențial persuasiv mai mare decât niște simple fraze declarative, care ar fi început cu: „cred că", „ mă gândesc că" sau „ am sentimentul că".

Nu voi repeta ce a spus președintele sau vreunul dintre reprezentanții presei. Nu fiindcă ar fi confidențial și nu fiindcă mi-ar fi cerut careva să păstrez tăcerea asupra celor discutate. Nimeni nu a spus:

— Ce s-a discutat aici rămâne între noi.

Dar propriul simț al corectitudinii îmi dictează că, în asemenea circumstanțe, un invitat nu transmite mai departe cele discutate în particular.

Însă îți voi spune ce am zis *eu*. Întâi am întrebat:

— De ce este sistemul nostru judiciar mai respectat decât sistemul nostru politic? De ce există în sistemul nostru judiciar așa-numita regulă a integralității? Dacă este suficientă pentru sistemul pe care-l respectăm, de ce nu am încerca-o și cu alte instituții? Ar fi corect să spun că „Mick m-a amenințat cu arma", dar să omit faptul că „eu l-am amenințat primul cu arma"? Care este instrumentul cel mai frecvent folosit pentru a afla adevărul?

Este puțin probabil ca tu să te trezești vreodată în Biroul Oval, în mijlocul unei discuții animate, dar importante, între președintele Statelor Unite și reprezentanți ai presei, dar *cu siguranță* vei fi la un moment dat invitat să participi la o discuție importantă.

Te-ai gândi să începi cu o întrebare? Sigur, dacă ai vrea să aduni mai multe informații. Dar dacă ai depășit faza în care aduni datele și ai ajuns în faza persuasiunii? Ai acum suficientă încredere în puterea întrebărilor, pentru a începe cu o interogație, nu cu: „Hai să vă spun ce cred eu"? Fiindcă e tentant, nu? Când alții au suficientă încredere în tine pentru a te invita să participi la o discuție sau să o moderezi, ești tentat să-i uluiești cu o mostră de înțelepciune sau adevăr.

Ce am vrut eu să fac în Biroul Oval a fost să persuadez prin cristalizarea și distilarea problemelor din mediul politic către un mediu mult mai respectat. Sigur, predicile funcționează *uneori*, dar întrebările funcționează aproape *întotdeauna*, mai ales atunci când exprimă problemele în cauză și le încadrează în modul dorit de tine.

În arta persuasiunii, întrebările tale urmăresc doar două obiective. Nu-i chiar așa greu, nu? Doar două obiective pentru toate întrebările tale. Haide, poți și tu!

Întrebările tale fie (1) confirmă, fie (2) contrazic. Fie promovează ideea ta, fie o frânează pe cea a interlocutorului tău. Întrebările fie confirmă, fie infirmă ideea în discuție. Întrebările fac ca ideea în cauză să fie mai mult sau mai puțin probabil adevărată.

Să luăm ca exemplu întrebările pe care le-am formulat eu în Biroul Oval. Chiar crezi că le-am cerut reprezentanților presei să analizeze sistemul judiciar? Bineînțeles că nu. Ideea mea era că sistemul judiciar este mai respectat decât cel politic sau decât presa, fiindcă integralitatea, și drept urmare corectitudinea, este parte componentă în sistem — și este așa tocmai fiindcă integralitatea și corectitudinea merg mână-n mână. Dacă avem o regulă a integralității în sistemul nostru judiciar, de ce nu am avea aceeași regulă și în alte domenii importante, precum politica și presa?

Să luăm ca exemplu faptul că Mick și cu mine ne-am amenințat cu armele. (Să ne lămurim, totuși: Mick și cu mine nu ne-am amenințat niciodată cu vreo armă. Deși, dacă mai trimite vreodată mingea în gaură de patruzeci și trei de ori la optsprezece găuri, cum a făcut odată când mi-a fost partener la un meci de golf, îmi rezerv dreptul de a reconsidera problema.) În exemplul meu ipotetic este corect să spun că „Mick m-a amenințat cu arma". În tiparul meu imaginar de fapte, enunțul acesta este adevărat. Dar, în același timp, este incorect să omit să precizez și faptul că a făcut-o în legitimă apărare. În sala de judecată nu avem un număr limitat de cuvinte. Nu suntem obligați să ne înghesuim proba într-un număr limitat de caractere dintr-un *tweet*. Nu avem un termen-limită în sala

de judecată. Nu încercăm să devenim celebri în sala de judecată. Nu suntem presați să generăm titluri de presă, care să atragă mulți cititori, și suntem pedepsiți atât de către judecător, cât și de către juriu, dacă omitem fapte relevante, care plasează în context alte fapte.

Acesta este punctul de vedere mai extins. Toți oamenii de bună-credință vor fi de acord că omiterea unui fapt atât de important precum acela că „X a amenințat pe Y cu arma în legitimă apărare" este incorectă și dăunează credibilității și obiectivității persoanei care a omis să spună acest fapt.

Formulând acele întrebări în modul în care le-am formulat, am vrut să confirm și să contrazic anumite idei, dar fără s-o fac într-un mod fățiș.

De ce avem o regulă a integralității în sistemul judiciar? Fiindcă noi, toți, ar trebui să aspirăm la integralitate, dacă vrem să fim corecți. O fi adevărat că președintele a menționat Alabama. Deci este corect să spui asta. Dar nu este corect să-i creezi cititorului sau ascultătorului impresia că este *singurul* stat pe care l-a menționat (a mai menționat și Carolina de Sud, Carolina de Nord și Georgia, care erau într-adevăr amenințate de uragan). Te mai poți întreba și ce interes sau motiv poate avea cineva care a acordat exagerat de multă atenție statului Alabama, lăsând la o parte sau minimalizând importanța altor state. Ce au jurnaliștii de pierdut dacă menționează *și* celelalte trei state, când relatează povestea a ceea ce a devenit cunoscut sub numele de „Controversa uraganul Dorian-Alabama"? De ce să nu prezinte *toate* faptele? Ce au de câștigat dacă pun mai mult accent pe faptul că președintele a inclus Alabama între statele amenințate de uragan, decât pe faptul că a inclus și celelalte trei state? Dacă obiectivul tău este să-l defăimezi pe președinte pentru includerea statului Alabama, nu poți face asta prezentând întregul adevăr despre ceea ce s-a spus? Întrebarea mea era menită să contrazică afirmațiile presei, potrivit cărora exactitatea înseamnă, de fapt, corectitudine. Poți fi exact și incorect în același timp, dar este *mai ușor* să fii exact și corect dacă spui întregul adevăr. Ar trebui să încerce mai multă lume acest lucru.

Nu am căutat și nici nu am vrut să fiu amestecat în discuția președintelui cu reprezentanții presei din acea după-amiază. Dar, odată invitat să particip la ea, modalitatea de a exprima ideile pe care le consideram cele mai frapante a fost să adresez întrebări menite să confirme ori să contrazică. Întrebările tale trebuie să aibă un obiectiv — fățiș sau ascuns, evident sau subtil, nuanțat sau grosolan —, dar trebuie să-l aibă. Când vine vorba despre persuasiune și confirmarea ori infirmarea unor poziții, cele două obiective ale tale sunt: să construiești ori să dărâmi, să avansezi ori să te retragi, să confirmi ori să contrazici.

Întrebări ușoare, întrebări grele

Când eram mic, îmi plăceau toate sporturile, dar *mai ales* baseballul. Ca majoritatea băieților, îl așteptam pe tata să intre cu mașina pe alee, după serviciu, iar aceasta este una dintre cele mai vii și recurente amintiri din copilăria mea. Mai târziu mi-am dat seama că tații se întorc acasă de la serviciu obosiți. Vor să se schimbe și să se relaxeze o clipă, înainte să iasă în curtea din spatele casei și să arunce mingea de baseball (dar asta am înțeles abia când am devenit eu însumi tată). Când eram mic, aveam ambele mănuși pregătite, ca să joc baseball de îndată ce cobora el din mașină — în haine de stradă, nu conta.

Tatăl meu știa să trimită mingea în aer cel mai sus cu putință, în vreme ce eu stăteam dedesubt și așteptam emoționat, doar-doar îmi va nimeri mănușa. De multe ori chiar mi-o nimerea, dar uneori îmi nimerea și capul și, în vreme ce tata era medic pediatru și știa că o minge ricoșată de pe mănușă, care mă lovește în frunte, nu mă va ucide, mama nu înțelegea acest lucru. Așadar mă încuraja cu afecțiune să-mi aleg un alt sport ori să-mi montez o plăcuță de metal pe frunte.

În schimb, am învățat să prind mingea. Mă întindeam pe spate în camera de zi, aruncam mingea în tavan și o prindeam

înainte să mă nimerească în cap. Dar o minge de baseball ar fi fost prea grea. Așa că am început să arunc o minge de tenis. Între a fi lovit în cap de o minge de tenis și a fi lovit în cap de o minge de baseball e o diferență ca de la cer la pământ și, dacă ai fost vreodată lovit în cap de ambele, știi să apreciezi diferența între greu și ușor.

Așa cum există mingi grele și mingi ușoare, există și întrebări grele și întrebări ușoare. La o întrebare ușoară este simplu de răspuns, la o întrebare grea este dificil de răspuns. Întrebările ușoare confirmă. Un exemplu de întrebare ușoară este atunci când un jurnalist întreabă la o conferință de presă de la Casa Albă: *Domnule președinte, ați petrecut în mod plăcut weekendul de Ziua Muncii?*

Este ca atunci când ești intervievat pentru un job nou și ești întrebat care este principalul tău atu. Este o întrebare concepută astfel încât să-i permită persoanei intervievate să-și susțină un punct de vedere sau să-și promoveze o poziție. Este o invitație la persuasiune.

Am auzit cu toții genul acesta de întrebări în dezbaterile politice, întrebări pe care poate le-a conceput însuși candidatul. *De ce v-ați hotărât să candidați? De ce sunteți candidatul cel mai calificat pentru funcția respectivă? Cum te simți când ești atât de minunat? Nu v-ați săturat să fiți perfect?* Acestea sunt întrebări ușoare, concepute să trezească încredere, să confirme, să promoveze o poziție sau o persoană.

În termeni bancari, întrebările de acest gen îți îngăduie să faci o depunere în contul încrederii, credibilității sau agreabilității. Iar aceste trei trăsături — încrederea, credibilitatea și agreabilitatea — sunt, după cum am aflat deja, părți integrante ale persuasiunii.

Întrebările de celălalt gen contrazic, subminează sau discreditează. Acestea sunt întrebările grele. Ele reprezintă retrageri din cele trei conturi ale încrederii, credibilității sau agreabilității. *Cum se împacă promisiunea dumneavoastră de a nu introduce taxe noi cu faptul că ați mărit de trei ori taxele în timpul mandatului dumneavoastră de guvernator? De când nu mai beți la*

serviciu? Credeți că veți depăși pragul de 0,0 în sondaje? Întrebările de acest gen subminează, discreditează și prezintă persoana intervievată într-o lumină defensivă sau negativă.

Același lucru se întâmplă și în sala de judecată. Fie întrebi pentru a construi ceva (a confirma), fie întrebi pentru a dărâma ceva sau pe cineva (a contrazice). Și uneori aceeași întrebare poate fi folosită atât pentru a contrazice, cât și pentru a confirma. Depinde de motivul sau scopul celui care întreabă și de momentul în care întreabă.

În viața de zi cu zi simți dacă cineva este de partea ta ori împotriva ta. Indiferent dacă este vorba despre politică sau despre găsirea unui suflet-pereche, la fel de pasionat ca tine de Dallas Cowboys, simți destul de curând în discuție dacă cineva îți este prieten ori dușman — cel puțin în această chestiune.

Știi asta nu doar după conținutul întrebărilor și răspunsurilor sale, ci și după tonul și calitatea reacției sale. Cu prietenii și aliații tăi obiectivul tău este așadar (sper) să confirmi, să construiești. Dă-le ocazia să se explice. Include în întrebarea ta fapte care să-ți consolideze poziția. *Tu câți ani aveai când Dallas a câștigat de două ori la rând Super Bowl? După care dintre victorii a strigat antrenorul Jimmy Johnson „How 'bout them Cowboys"? Cu cât conduceam noi, când a ratat Leon Lett?* Toate aceste întrebări sunt prietenoase, concepute să susțină câteva idei — în principal, ideea că Dallas este o echipă nemaipomenită, care a câștigat de mai multe ori Super Bowl, inclusiv o dată cu o mare diferență de scor față de Buffalo Bills.

Dar dacă, Doamne ferește, nu ești un suporter al Dallas Cowboys? Întâi căiește-te și cere-ți iertare. Dacă nu funcționează și tot mai vrei să discreditezi sau să contrazici pe cineva care vorbește despre fotbalul american profesionist, întrebările tale ar suna cu totul altfel, nu-i așa? *Războiul de Independență se încheiase deja când Dallas a câștigat ultima oară Super Bowl? Căștile erau pe atunci din piele? Oare se inventase deja pielea, când Dallas a câștigat ultima oară Super Bowl?* Aceste întrebări nu sunt prietenoase și, ca să fiu sincer, nu mi-a făcut nicio plăcere să le scriu.

Există întrebări care fie confirmă, fie contrazic și întrebări care pot confirma și contrazice în egală măsură. Întrebarea este aceeași, dar intenția din spatele ei este cu totul alta.

Sonya Pabellon era soția lui Tommy Pabellon. Tommy Pabellon fusese acuzat de uciderea unui martor dintr-un proces federal în Carolina de Sud. Când poliția a întrebat-o prima oară ce știa despre acest incident, Sonya Pabellon nu a fost câtuși de puțin sinceră. A pretins că nu știa nimic, nu auzise nimic și, în general, habar nu avea despre ce o întrebau. Nu a fost convingătoare, dar a fost consecventă.

Nimic nu-ți împrospătează memoria mai bine decât situația în care ești arestat de poliția federală. Sonya a fost arestată pentru un alt delict legat de droguri, iar poliția a întrebat-o din nou ce știa despre uciderea acelui martor și amestecul soțului ei. De data aceasta și-a amintit mai bine.

Dacă ești procuror și Sonya este un martor important în procesul tău, trebuie să abordezi subiectul celor declarate de ea anterior (când negase că ar ști ceva) fără să uiți însă că ai un scop și un obiectiv cu totul diferit decât avocatul apărării, care va încerca s-o discrediteze.

Când o întrebi pe martoră în calitate de procuror: „De ce ați mințit când v-a interogat poliția prima oară?", întrebarea ta este menită să-i ofere șansa de a se explica. Este o întrebare menită să-i confirme mărturia, prin faptul că-i îngăduie să admită că a mințit prima oară și să explice de ce. Este o întrebare menită să o facă mai credibilă, fiindcă îi oferă șansa de a recunoaște că a făcut o declarație voit greșită la primul interogatoriu. Deși trebuie să abordezi un fapt negativ, scopul întrebării tale este să o faci pe martoră să pară mai credibilă. Deseori, când dai de bunăvoie informații negative, te prezinți într-o lumină mai favorabilă.

După ce tăgăduise că soțul ei ar fi avut vreun amestec în uciderea unui martor dintr-un proces federal și după ce fusese arestată pentru un delict propriu legat de droguri, Sonya

Pabellon a fost interogată a doua oară de către poliție. De data aceasta, la al doilea interogatoriu, a declarat că soțul ei avusese într-adevăr un amestec în uciderea acelui martor. Când avocatul apărării a întrebat-o pe doamna Pabellon de ce a mințit la al doilea interogatoriu, a făcut-o cu scopul de a o contrazice, de a o discredita, de a face ca mărturia ei să fie mai puțin credibilă.

Era aceeași întrebare — De ce ați mințit? —, dar așteptările și oportunitățile erau diferite.

De altfel, doamna Pabellon a dat cel mai bun răspuns posibil la întrebarea:

— De ce ați mințit?

Ea a declarat următoarele:

— Când a fost vorba să aleg între soțul meu și poliție, l-am ales pe soțul meu. Când a fost vorba să aleg între soțul meu și mine, am ales adevărul.

Juraților au crezut-o. Tommy Pabellon a fost declarat vinovat și a primit patru sentințe pe viață, fără posibilitatea unei eliberări condiționate, într-un penitenciar federal.

În viața de zi cu zi avem nenumărate motive să punem întrebări. Uneori trebuie să aflăm cât este ceasul. Alteori ne interesează dacă unei persoane anume i-a plăcut filmul *Pacientul englez*. Uneori vrem să aflăm mai multe despre un subiect, de exemplu, de ce iubește Jason Garrett, fostul antrenor al adoraților mei Dallas Cowboys, *field goal*-urile mai mult decât îmi iubesc eu copiii. Vezi, nu mă pot abține! Întrebarea din urmă nu exprimă dorința de a mă informa. Este menită să-l persuadeze pe antrenorul Garrett să mai urmărească și alte țeluri pe teren.

Dar, în persuasiune, întrebările urmăresc doar unul din două scopuri și acestea sunt, în esență: să confirmi ori să contrazici. Există întrebări care adaugă ori scad, care depun ori retrag din conturile pe care le apreciem, care ne apropie de țintă ori îi împiedică pe alții să-și atingă ținta.

Acum, când am aflat care sunt cele două *scopuri sau obiective* ale întrebărilor, putem merge mai departe ca să vorbim despre cele două *tipuri* și jumătate de întrebări. Dar stai liniștit. Știi că am picat la matematică. Jur că nu vom face calcule mai complicate.

Capitolul 8
Întrebări directe și întrebări sugestive

Două căi și jumătate de a ajunge la destinație

Bun venit în sala de judecată!

Regula 611. Modul și ordinea de audiere a martorilor și de prezentare a probelor

(a) **Controlul Curții; scopuri.** Curtea va exercita un control rezonabil asupra modului și ordinii de audiere a martorilor și de prezentare a probelor, pentru ca:

(1) aceste proceduri să fie eficace în aflarea adevărului,

(2) să se evite pierderea de timp și

(3) martorii să nu fie hărțuiți sau puși în situații stânjenitoare în mod voit.

(b) **Desfășurarea audierii încrucișate.** În audierea încrucișată vor fi tratate subiectele abordate în audierea directă, precum și subiecte care afectează credibilitatea martorului. Curtea poate permite investigarea unor subiecte adiționale, ca într-o audiere directă.

(c) **Întrebări sugestive.** Întrebările sugestive nu vor fi folosite în audierea directă, cu excepția situației când sunt necesare pentru a încuraja declarația martorului. În mod obișnuit, Curtea va îngădui întrebări sugestive:

(1) în audierea încrucișată și

(2) atunci când o parte citează un martor al părții adverse, o parte adversă sau un martor identificat cu o parte adversă.

Aceasta este regula după care sunt audiați martorii într-o sală de judecată. Ai remarcat probabil că întrebările sugestive nu sunt permise în audierea directă a unui martor. O audiere directă înseamnă, în termeni generali, să-i adresezi întrebări unui martor pe care l-ai citat tu însuți. Într-un proces de malpraxis medical, dacă tu ești avocatul reclamantului, îl citezi pe cel care a fost pacient și care reclamă malpraxisul. Într-un proces penal, dacă tu ești procurorul, o citezi pe casiera care a fost de față când cineva cu cagulă i-a întins un bilet prin care îi cerea să-i dea banii. Acestea sunt audieri directe, în care întrebările sugestive nu sunt, în mod obișnuit, permise.

Opusul unei audieri directe este ceea ce numim o audiere încrucișată. Audierii încrucișate i se acordă o atenție exagerat de mare. În filme și seriale vedeam rareori scene dramatice de la audierea directă. Audierea încrucișată a unui acuzat de către procuror sau audierea încrucișată a unei victime de către avocatul apărării se bucură de mai multă atenție decât audierea directă a unui martor de către avocatul său. Dar nu te lăsa păcălit. Audierea directă este cea decisivă. Din audierea directă se obțin informațiile. În audierea directă se câștigă sau se pierd, de obicei, procesele.

Din capitolul precedent am aflat că întrebările urmăresc două *scopuri*: (1) să confirme și (2) să contrazică. În capitolul de față ne vom îndrepta atenția către cele două *tipuri* și jumătate de întrebări — cel puțin când vrem să mișcăm pe cineva de pe o poziție pe alta. În viața de zi cu zi, referitor la comunicare și persuasiune, există două tipuri principale de întrebări — cele nonsugestive/directe și cele sugestive —, dar noi vom adăuga o a treia (aproape) categorie. Acestea sunt întrebările de tipul „de ce".

Întrebări directe

Când ne gândim la întrebări în viața de zi cu zi, ne gândim la întrebările directe. Sunt întrebările care încep cu „cine", „ce", „cât", „când", „unde" și „cum". Sunt întrebările pe care le

adresăm pentru a obține informații (și cele pe care le folosim în audierile directe).

Cât e ceasul?
Cine a rămas ultimul la birou?
Când ai plecat în vacanță?
Unde mi-ai lăsat cartea?

Accentul este pus pe răspuns, nu pe întrebare. Când ești într-o sală de judecată și ai sarcina probei fie ca procuror, fie ca reclamant, le adresezi martorilor tăi întrebări directe. Ele pot fi inteligente, pot fi eficiente și pot fi revelatoare. Dar, spre deosebire de întrebările sugestive, ele nu sugerează răspunsul.

Procurorii sunt deseori cunoscuți mai degrabă pentru audierile lor încrucișate ale acuzaților decât pentru audierile lor directe ale martorilor și victimelor. Dar procesul se decide în aceste audieri directe, în care sunt formulate întrebări directe. Spre deosebire de întrebările sugestive, care au un caracter reactiv, întrebările directe îți îngăduie să fii afirmativ și proactiv.

În procesele în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte, de exemplu, vei recurge la întrebări directe pentru ca juriul să-și formeze o idee despre sentimentul de pierdere al familiei victimei.

Care au fost ultimele cuvinte pe care le-ați adresat fiicei dumneavoastră înainte ca ea să fie ucisă?

Când vă gândiți la mama dumneavoastră, ce vă lipsește cel mai mult?

Ce fel de om era fratele dumneavoastră?

Cum ați descrie relația surorii dumneavoastră cu copiii ei? Cum era ca mamă?

Dacă ați mai putea vorbi o dată cu tatăl dumneavoastră, ce i-ați spune?

În viața de zi cu zi formulăm aproape întotdeauna întrebări directe.

Pe cine să invităm la cină?

Ce vrei să facem astăzi, iubito?
Când mergem la cumpărături săptămâna aceasta?
De unde ai cravata aceea superbă?
Cum a fost azi la școală?

Întrebările directe au câteva avantaje, dintre care: (1) probabilitatea mai mare de a avea o relație mai bună cu persoana căreia-i adresezi întrebările, (2) probabilitatea mai mică de a jigni, datorită caracterului deschis al întrebării, și (3) faptul că-i îngădui interlocutorului tău să-și expună punctul de vedere fără întrerupere.

Dezavantajul întrebărilor directe este că pierzi în oarecare măsură controlul asupra direcției conversației.

Prima întâlnire a lui Lindsey Graham cu Joe Biden demonstrează acest lucru.

După cum relatează el povestea, Lindsey fusese recent ales ca senator și participa la o delegație parlamentară împreună cu Joe Biden. Graham nu-l cunoștea încă foarte bine pe Biden și urma să stea alături de el paisprece ore în avion. Așadar, când au decolat de pe Andrews Air Force Base, Lindsey s-a întors spre Biden și a întrebat:

— Ce se mai întâmplă pe plan politic în Delaware?

După spusele lui Lindsey, când avionul a aterizat în Bagdad, Biden s-a întors spre el și a spus:

— O să închei povestea în taxi în drum spre hotel.

Mă (cam) îndoiesc că Biden a vorbit paisprezece ore despre politica din Delaware. Însă povestea lui Lindsey este haioasă și revelatoare pentru puterea și limitele întrebărilor directe. Îl faci pe interlocutor să vorbească, dar uneori vorbește prea mult și, până să se oprească el, tu ai uitat deja ce l-ai întrebat.

Întrebări sugestive

Una dintre marile mele frustrări legate de audierile din Congres este limita artificială de timp, în care speri ca congresmenii

sau martorii să facă un progres semnificativ. Mai cunoști un alt domeniu de viață în care admiți că problemele sunt importante și deseori complexe, dar limitezi timpul de discuție a acestor probleme la numai cinci minute? Din acest motiv nu vei auzi aproape niciodată întrebări directe în audierile din Congres. Nu pentru că n-ar fi eficiente, ci pentru că limita de cinci minute împiedică pe oricine să-și susțină ideea într-un mod eficient.

Când îți faci în permanență griji că depășești limita de timp sau că un martor dă un răspuns prea lung la o întrebare, când mai ai încă trei martori pe care ai vrea să-i audiezi, ești aproape obligat să recurgi la întrebări sugestive pentru a grăbi procedura.

Drept urmare, ce auzi în audierile din Congres, în sălile de judecată în timpul audierilor încrucișate și deseori în talk-show-urile de la televizor sunt *întrebări sugestive*. Aceste întrebări sugerează răspunsul, îl așază în centrul atenției pe cel care întreabă, nu pe cel care răspunde, și sunt deseori confruntative.

Nu-i așa că ți-am spus de șase ori să-ți faci curat în cameră?

Aseară ai venit acasă cu o întârziere de o oră și jumătate, nu-i așa?

N-ai băut tu ultima ceașcă de cafea și n-ai mai făcut alta?

Nu-i adevărat că ai întârziat azi la serviciu?

Într-un talk-show, din nefericire decurge cam așa: *Ați votat împotriva unor fonduri suplimentare pentru programul XYZ — chiar urâți copiii în asemenea măsură?* sau *Departamentul de Stat este infiltrat de reprezentanți ai statului paralel, ferm decișI să răstoarne această administrație, nu-i așa?*

Toate aceste întrebări sunt sugestive. Ele conțin, în esență, o afirmație și nu-ți lasă altă opțiune decât s-o aprobi sau s-o dezaprobi. Sunt concepute astfel încât să bată în cuie opinia cuiva, să-l oblige să admită un fapt sau să facă o concesie. Cine întreabă deține controlul absolut. Asemenea întrebări sugestive provoacă, prin natura lor, controverse. În sala de judecată sunt

rezervate pentru audierea încrucișată a martorilor sau pentru situația în care un martor convocat de tine însuți este ostil, nu cooperează sau poate este prea speriat pentru a purta povara unei mărturii, așa că, în esență, depui tu mărturie pentru el, afirmând un fapt și adăugând: *Nu-i așa?*

Întrebările sugestive pot fi folositoare și atunci când încerci să susții un martor care nu se descurcă prea grozav.

Cartea de față nu este despre politică și nici nu vrea să-ți spună ce să crezi. Dar experiența mea cu întrebările — și, prin urmare, exemplele mele pentru folosirea întrebărilor — provine în mod firesc din sala de judecată, din Congres sau din viața mea personală.

Spun asta deoarece nu vreau să-ți concentrezi atenția asupra conținutului întrebărilor sau răspunsurilor din exemplele mele. Ești liber să-ți formezi orice opinie dorești tu despre orice chestiune politică. Dacă politica mi-ar fi făcut plăcere, nu i-aș fi întors spatele. Nu aduc exemple din anchetele sau audierile din Congres pentru că mi-ar plăcea politica, ci pentru că în cei opt ani cât am fost membru al Congresului am avut ocazia să adresez întrebări unor oameni cunoscuți, inteligenți și abili, precum Secretarul de Stat Hillary Clinton, fostul Secretar al Apărării Leon Panetta, fostul director al CIA David Petraeus, fostul director al FBI James Comey, senatoarea Elizabeth Warren, fostul ministru al Justiției Eric Holder, Jared Kushner, inspectorul general Michael Horowitz, Samantha Power, Ben Rhodes și Susan Rice. În particular am mai avut ocazia să-l întâlnesc și să-i pun întrebări și cântărețului celei mai tari trupe rock din lume, Bono de la U2, de asemenea unor juriști eminenți, precum Paul Clement, iar în ziua cea mai dificilă din cariera mea de congresmen, John Boehner, președintele Camerei Reprezentanților, m-a rugat să-l însoțesc la o întâlnire cu părinții copiilor uciși la școala din Sandy Hook.

Unii cititori vor fi de acord cu întrebările din exemplele mele, alții nu. Unii vor ține partea persoanei care răspunde la întrebări, alții nu. Toate acestea nu mă privesc, iar opiniile tale politice, în măsura în care le ai, nu au nicio influență asupra modului

în care folosești întrebările în argumentația ta. Dar eu nu mă pot bizui decât pe experiența mea când argumentez. Așadar, fii îngăduitor cu mine.

Când făceam parte din Comisia pentru Informații a Camerei Reprezentanților, am fost rugat să audiez zeci de martori cu privire la amestecul Rusiei în alegerile americane, acuzații de înțelegeri secrete cu guvernul rus, precum și reacția propriului nostru guvern. Unul dintre acești martori era fostul ministru al Justiției Jeff Sessions, iar unul dintre subiectele anchetei a fost de pe-acum celebrul schimb de e-mailuri dintre Donald Trump Jr și Rob Goldstone, prin care se stabilea o întâlnire în Trump Power în iunie 2016.

Jeff Sessions este, fără îndoială, un om inteligent și capabil. Nu devii avocat în Statele Unite, senator în Statele Unite și ministru al Justiției în Statele Unite fără să fii un om capabil. Dar această audiere avea să fie dificilă pentru el, din diverse motive. Iar, spre deosebire de o sală de judecată sau chiar de un interviu public, aici nu aveam un juriu format din concetățeni, care să aibă grijă ca întrebările să fie corecte și procedura rezonabilă. Deci tu ce-ai fi făcut? Trebuiau abordate, desigur, subiecte foarte dificile, precum recuzarea lui de la ancheta privitoare la Rusia, susținerea lui pentru candidatul (de atunci) Trump și declarația sa în fața Comisiei Juridice a Senatului cu ocazia audierii sale de confirmare în funcție. Tu cum ai trata aceste subiecte diferite în timpul audierii? Subiectul principal al audierii era ancheta privitoare la Rusia, așadar accentul trebuia pus pe e-mailurile dintre Donald Trump Jr și Rob Goldstone.

Acesta este primul e-mail și cel care a dat naștere celor mai multe întrebări:

3 iunie 2016, ora 10:36, Rob Goldstone i-a scris lui Donald Trump Jr:

Bună dimineața,

Emin tocmai m-a sunat și m-a rugat să iau legătura cu dumneavoastră pentru ceva foarte interesant.

Procurorul Coroanei din Rusia s-a întâlnit azi-dimineață cu tatăl lui, Aras, și s-a oferit să furnizeze campaniei Trump câteva documente și informații oficiale care ar incrimina-o pe Hillary și raporturile ei cu Rusia și care ar fi foarte folositoare tatălui dumneavoastră.

Sunt, desigur, informații de nivel foarte înalt și delicate, dar fac parte din susținerea Rusiei și a guvernului său pentru domnul Trump — cu ajutorul lui Aras și Emin.

Care credeți că este cea mai bună modalitate de a trata aceste informații și ați putea sta de vorbă direct cu Emin despre ele?

Aș putea să-i trimit și tatălui dumneavoastră acest mesaj prin Rhona, dar este extrem de sensibil, așa că am vrut să vi-l trimit întâi dumneavoastră.

Toate cele bune,

Rob Goldstone

Am hotărât atunci să folosesc întrebări sugestive în audierea ministrului Sessions, nu pentru că n-ar fi fost în stare să răspundă la întrebări directe, ci pentru că trebuiau punctate anumite lucruri și cel mai bine puteau fi punctate prin întrebări sugestive. Nu am folosit întrebări sugestive din cauza timpului limitat. Spre deosebire de alte audieri din Congres, acestea nu erau supuse unor limite de timp. Dar simțeam nevoia să dau o direcție anchetei și să subliniez anumite lucruri într-o anumită ordine, și pentru asta întrebările sugestive păreau mult mai eficace decât cele directe.

Ai începe, bineînțeles, cu faptul că în Rusia nu există un „procuror al Coroanei", nu-i așa? Asta nu înseamnă că restul e-mailului este fundamental greșit, dar îți amintești că spuneam în capitolele anterioare că informațiile concrete greșite subminează credibilitatea a ceea ce urmează. Și ai ține cont de faptul că acest e-mail era un e-mail de înștiințare. Mă refer la faptul că democrații din Cameră aveau să demonstreze prin acest e-mail că participanții știau foarte bine, adică fuseseră înștiințați, că subiectul întâlnirii nu era adopția unor copii ruși

(cum declarase Donald Trump Jr), ci primirea unor informații despre Hillary Clinton de la un avocat rus. Nu poți ocoli acest fapt, deci trebuie să-l abordezi și trebuie s-o faci direct.

Ce ai putea face în audierea ministrului Sessions este să iei fraza cea mai acuzatoare din acest e-mail și s-o abordezi direct, prin întrebări sugestive, această frază fiind: „s-a oferit să furnizeze campaniei Trump câteva documente și informații oficiale care ar incrimina-o pe Hillary și raporturile ei cu Rusia și care ar fi foarte folositoare tatălui dumneavoastră".

Ceea ce urmează nu este o transcriere directă a audierii, ci întrebări pe care intenționam să i le adresez, pe care chiar i le-am adresat sau pe care mi-am dorit ulterior să i le fi adresat lui Jeff Sessions:

— Secretarul de stat Hillary Clinton a fost Prima Doamnă, senatoare a Statelor Unite și Secretar de Stat, corect?

— Două dintre aceste funcții sau poate chiar toate trei trebuie să fi generat documente, corect?

— Aceste documente trebuie să fi fost documente oficiale, corect?

— În e-mail scrie „documente și informații oficiale", nu-i așa?

— Nu informații personale, corect?

— Nu se spune nimic despre e-mailuri sau informații personale, corect?

— Dacă ceva este oficial, este deja de domeniul public, nu-i așa?

— Cuvântul „oficiale" se referă atât la „documente", cât și la „informații", corect?

— Așadar, problema este că cineva s-a oferit să furnizeze informații oficiale din perioada în care ea a lucrat ca persoană publică în sau pentru guvernul SUA? Despre asta este vorba?

— Ceea ce este oficial este deja *oficial*, nu-i așa?

— A avut „raporturi cu Rusia" în calitate de senator, corect?

— *E posibil să fi avut*, corect?

— *Cu siguranță* a avut raporturi cu Rusia în calitate de Secretar de Stat, corect?

— Așadar rușii se oferă să ne spună care au fost raporturile ei oficiale cu Rusia, pe când era emisarul nostru oficial față de ei?

— Asta ar trebui să știm deja sau nu?

— Vreau să mă asigur că am înțeles bine. Rușii ne oferă „informații oficiale despre raporturile ei cu Rusia", deși noi deținem deja aceste informații? Asta să fie atât de scandalos, faptul că ne oferă informații pe care le deținem deja?

— Așadar rușii oferă informații oficiale, deja de domeniul public, despre o persoană publică, acum candidată la președinție, și asta are cumva o mai mare importanță decât faptul că rușii furnizează informații personale despre un cetățean privat, și el candidat la președinție?

Acestea sunt întrebări sugestive. Ca avocat sau legiuitor, ca părinte, copil sau coleg de serviciu trebuie să abordezi faptele așa cum sunt ele. În acest exemplu, faptele erau existența e-mailului și necesitatea de a-l analiza. Cu fostul ministru al Justiției Sessions era cel mai bine ca e-mailul să fie analizat prin întrebări sugestive, care să-l conducă pe ministru într-o anumită direcție și care conțineau deja răspunsul și elementul semnificativ. Acesta este caracterul principal al întrebărilor sugestive: tu dai răspunsul și subliniezi ceea ce este semnificativ, iar pe martor îl faci doar să aprobe.

Complexitatea întrebării *de ce*

Am avut dreptate să-i punem fiicei noastre numele Abigail Anderson Gowdy, după judecătorul G. Ross Anderson Jr. S-ar putea să devină o avocată la fel de bună ca el. Și sigur are simțul lui înnăscut pentru apărarea celor mai puțin norocoși și a celor lipsiți de putere și influență.

Am stat recent de vorbă cu ea despre urmările catastrofelor naturale și reacțiile oamenilor la ele. Mai precis, am vorbit despre jafuri. Unii sunt de părere că este acceptabil să furi cele necesare vieții, precum hrană și apă, că este ceva de genul unui contract social implicit: „Iau asta acum, fiindcă nu este nimeni la casă să plătesc, și ne socotim noi mai târziu, când a trecut urgența".

Un soi de apărare á la Jean Valjean.

Alții, ca mine de exemplu, înclină să argumenteze că o infracțiune de furt e tot o infracțiune, chiar și în condițiile unei catastrofe naturale, dar că pedeapsa ar trebui atenuată în baza faptelor. Cu alte cuvinte, furtul tot furt este, dar acceptăm că mai contează și de ce face cineva ceva și ajustăm în consecință culpabilitatea dar, fără să modificăm măsura binelui și a răului.

Problema aceasta — ca aproape toate problemele, de altfel — se reduce la întrebarea „de ce".

De ce ai furat?
De ce ai ucis?
De ce ai mințit?

„De ce" este, pe de-o parte, cea mai importantă întrebare din lume. „De ce" poate face diferența dintre un asasinat și un omor în legitimă apărare. „De ce" poate face ca o minciună să devină un rău necesar pentru a evita o urmare mai gravă. „De ce" este deseori întrebarea care contează cel mai mult și întrebarea care contează cel mai puțin, în funcție de caz și de faptele particulare. Dacă ai omorât pe cineva fiindcă sforăia prea tare, ai răspunsul la întrebarea „de ce", dar asta nu atenuează deloc răul comis, ci, dimpotrivă, s-ar putea să-l agraveze chiar. Dacă ai omorât pe cineva fiindcă era pe punctul de a comite un act de violență împotriva unui copil, infracțiunea nu doar că încetează să fie o infracțiune, ci te face chiar să fii mai apreciat. Așadar întrebarea „de ce" este importantă în relație cu faptele. Este importantă și din punctul de vedere al firii umane.

Ne stă în fire să dorim să fim înțeleși și, în același timp, să explicăm. Ne gândim mereu că totul s-ar schimba dacă am relata povestea din perspectiva noastră. Mai suntem și curioși din fire. Când aflăm că un cuplu se desparte, ce întrebăm? Întrebăm: *De ce? Ce s-a întâmplat? Cine ce a făcut?*

Lucrul acesta este valabil pentru viața de zi cu zi și, implicit, pentru ceea ce se întâmplă în sălile de judecată, în sălile de ședință, la ședințele profesorilor cu părinții sau la reuniunile de familie.

În cazurile de omor, „de ce" nu contează aproape niciodată, cu excepția cazurilor de legitimă apărare. Pentru omor nu există apărare acceptabilă din punct de vedere legal, decât legitima apărare, necesitatea, justificarea sau accidentul. Dar poți fi sigur că este prima întrebare care-i trece juriului prin minte, atât la nivel individual, cât și colectiv. Oamenii vor să știe de ce s-a întâmplat ceva. Vor să știe de ce crezi ceea ce crezi.

După cumplitul masacru din Las Vegas, Nevada, am fost întrebat care ar fi motivul posibil al masacrului. Ca să fiu sincer, a trebuit să mă gândesc dacă să răspund la întrebare sau nu, fiindcă „motiv" înseamnă pentru mine în anumite cazuri cu totul altceva decât pentru colegii mei. „Motiv" este un sinonim pentru „de ce". Iar eu nu am stat să mă gândesc la motiv sau „de ce". În fond, ce ar putea să explice împușcarea sistematică a unor necunoscuți nevinovați, la un concert în aer liber? Dacă ți-aș oferi ca explicație posibilă firea umană în ansamblul ei, ce ai putea deduce din ea, care să te poată face să spui: „Bine, acum am înțeles. Îți mulțumesc că mi-ai explicat".

Nu există o explicație acceptabilă din punct de vedere legal sau social. În anumite privințe facem un deserviciu actelor de depravare dacă încercăm să înțelegem „de ce", pentru că nu există un „de ce" care să le explice în mod adecvat. În consecință, mă gândesc mai puțin la „de ce" și mai mult la prevenirea unor asemenea acte, indiferent de „de ce". Dar recunosc că sunt în minoritate. Marea majoritate a concetățenilor mei doresc o explicație, doresc să afle un motiv și, ca atare, vor să afle „de ce". Chiar dacă nu există un răspuns adecvat.

În persuasiune, „de ce“ este o întrebare primejdioasă, plină de capcane, promisiuni și potențial.

Dezavantajul este că pierzi controlul. Îți inviți interlocutorul să domine următoarea secvență de interacțiune. Ia gândește-te puțin: întrebi un copil de ce a luat o notă proastă la un test. Ce crezi că urmează? S-ar putea să spună: „Păi, nu m-am pregătit suficient“.

Dar asta se întâmplă rareori. Mai probabilă este o poveste care începe cu descoperirea focului sau separarea continentelor și care cuprinde tot ce i s-a întâmplat lui de la naștere până în prezent, inclusiv cât de presat se simte să-ți îndeplinească așteptările și cât de dificilă este viața unui adolescent de treisprezece ani și, într-un final, vei regreta că ai întrebat „de ce“. Se poate întâmpla să pierzi controlul asupra conversației, dar se mai poate întâmpla și ca acel copil să-ți dea o explicație atât de slabă, încât practic îți pune pe tavă încă vreo zece întrebări suplimentare, care-ți susțin punctul de vedere. Fiindcă nu știi ce urmează, „de ce“ este o întrebare riscantă. Numai că este ceea ce ne dorim cel mai mult să aflăm. Așadar, este un amestec de promisiune și capcane și nu ne putem abține să întrebăm:

De ce ai făcut mașina praf?

De ce nu ți-ai făcut curat în cameră?

De ce nu m-ai ajutat să fac prezentarea aceea la serviciu?

De ce trebuie să urmărim de fiecare Thanksgiving meciul celor de la Dallas Cowboys? (Pentru că joacă de fiecare Thanksgiving, de aceea!) Dar de ce joacă de fiecare Thanksgiving?

Sau întrebarea mea preferată de la un partener de golf: *De ce ai lovit cu crosa aceea? (Pentru că m-am gândit că e crosa potrivită, deșteptule. Altfel de ce să fi lovit cu ea?)*

Când vrei să întrebi „de ce“, trebuie să pui în balanță capcana pierderii controlului și promisiunea unei potențiale mine de aur de întrebări suplimentare. Întrebarea „de ce“ îl face uneori pe interlocutorul tău să-și mărturisească parțialitatea, interesul

față de deznodământul problemei pe care o discutați sau lipsa unei temelii faptice.

Când la întrebarea „de ce" ți se răspunde: „Fiindcă asta mi-a spus cineva", ai la îndemână întrebări suplimentare, „gata făcute": Întrebi „de unde" sau „de ce" știe acel cineva ceea ce pretinde că știe. Când la întrebarea „de ce" ți se răspunde: „Fiindcă asta am crezut eu dintotdeauna", ai la îndemână întrebări suplimentare, „gata făcute", care discreditează acele credințe și informațiile pe care se bazează ele.

Și cu asta ajungem la cea mai eficientă unealtă din trusa ta de unelte persuasive, care poate răsturna argumentele aduse împotriva ta: discreditarea. Dacă abuzezi de ea, discreditarea este cusurul fatal, care îți îngreunează și mai mult tentativele de persuadare. Dar, dacă te perfecționezi în arta discreditării, ești pe cea mai bună cale de a deveni un maestru al persuasiunii.

Capitolul 9
Discreditare

Ucigașii credibilității

Să discreditezi înseamnă să subminezi, să diminuezi. Înseamnă să contrazici în loc să confirmi. Discreditarea face mai puțin credibile spusele unei persoane.

Să încercăm un exercițiu.

Închide ochii și gândește-te o clipă. Gândește-te ce te face să dai mai multă crezare unei persoane. Am vorbit mai devreme despre aceste trăsături: accesul la fapte, credibilitatea, agreabilitatea și autenticitatea. Dar mai sunt și altele. Unele ți se pot părea unice. Ce face, în opinia ta, o persoană să fie mai veridică?

Când mi-am început activitatea de procuror, colegii mei mai vârstnici m-au sfătuit insistent să mă bărbieresc zilnic. Tata mi-a făcut cadou un aparat de ras electric, pe care să-l am mereu la birou, ca să mă pot bărbieri în timpul zilei. De ce? Generația lor era de părere — din motive pe care eu nu le voi înțelege niciodată pe deplin — că părul facial este incompatibil cu credibilitatea. Este posibil ca această credință să fi avut o legătură cu dezbaterea dintre candidații la președinție Nixon și Kennedy, când i-am auzit pe unii spunând că Nixon ar fi fost considerat mai puțin credibil fiindcă avea o umbră de barbă. Pentru generația mea sună ridicol. Dar, te rog să mă crezi, am auzit asta de nenumărate ori: păr facial înseamnă mai puțină credibilitate.

Sigur ai și tu chichițele și nuanțele tale personale, care te fac să crezi sau să nu crezi că cineva spune adevărul. Ce te face să consideri pe cineva mai puțin credibil sau de încredere? Ce

te face să dai mai multă crezare interlocutorului tău? Limbajul corpului? Contactul vizual? Mișcările rapide ale ochilor? Pauzele lungi, când se uită în sus și într-o parte? Tăcerea? Prea multă vorbărie? Un început de frază de genul:

— N-ar trebui să-ți mărturisesc asta, dar... ca să spun drept...?

Ceea ce ție nu-ți inspiră încredere s-ar putea ca pe mine să nu mă influențeze deloc și invers. Dar merită să te gândești puțin ce te face pe tine, în general, să crezi sau nu pe cineva și, invers, ce faci tu (sau nu) pentru ca alții să te perceapă ca pe un om credibil.

Multe lucruri pot ucide credibilitatea: poate fi lipsa de experiență sau de cunoștințe, ori lipsa accesului la fapte (când cineva comentează ce grozavă a fost o petrecere, deși nu a participat la ea). Poate fi lipsa de sinceritate, cu sau fără intenție (când spune că petrecerea a avut loc pe 31 aprilie, deși nu există o asemenea dată). Poate fi reputația, fapte necinstite, fraude sau înșelăciuni din trecut, orice infracțiune sau faptă infamă din trecut (este mai probabil să crezi că cineva a furat o furculiță de argint de la o petrecere dacă știi că a mai furat și în trecut). Poate fi părțialitatea, interesul și motivul. Îl crezi pe cel care-ți recomandă să cumperi un set de cuțite, dacă știi că el este patronul companiei care le fabrică? Poate îl crezi, dar sarcina persuasiunii este mai mare în cazul lui, fiindcă tu știi că el are un interes financiar să-și vândă produsul. Asta nu înseamnă că sarcina este insurmontabilă, dar este, oricum, mai greu de îndeplinit.

Imaginează-ți că o mamă depune mărturie într-un proces în care fiul ei este acuzat de furt. Iar tu trebuie s-o audiezi pe mamă, în calitate de procuror.*

Întâi ai aborda faptele, desigur. Fiul se afla în compania mamei în momentul furtului, mama a fost de față în momentul furtului sau i-a oferit fiului ei un alibi? Aceste întrebări se referă

---

* De fapt, nu ești *obligat* să-i audiezi pe toți martorii părții adverse. Și cu cât vei stăpâni mai bine arta persuasiunii și comunicării, cu atât vei aprecia mai bine la ce să răspunzi sau reacționezi și ce să ignori. Dar să presupunem că ai mușcat momeala și o audiezi pe mama acuzatului.

la cele discutate mai devreme, și anume la ocazia de a observa sau înregistra orice fapt care ar putea avea o importanță. Dacă mama este doar ceea ce se cheamă un martor de caracter, care declară că scumpul, iubitul ei fiu n-ar comite *niciodată* un furt? Cum o discreditezi? Atragi atenția asupra relației dintre ei, desigur. Dar ai fi dispus să mergi puțin mai departe sau poate chiar prea departe?

Potrivit unei anecdote, un procuror i-a adresat unei mame următoarea întrebare sugestivă:

— Și nu este adevărat că acuzatul este copilul dumneavoastră și nu este adevărat că vă iubiți copilul și nu este adevărat că ați minți pentru fiul dumneavoastră?

(Bineînțeles că ar minți. Dacă nici mama nu minte pentru tine, atunci cine să mintă?) Mama a declarat:

— Bineînțeles că aș minți pentru fiul meu, dar sunt atât de bucuroasă că în acest caz nu trebuie s-o fac.

Calitatea de membru al familiei sau de persoană apropiată intră în categoria parțialitate, motiv, relație sau interes față de deznodământ. *Nu* înseamnă că nu poți spune sau că nu spui adevărul. Înseamnă că vei fi chestionat cu privire la acest lucru și eventual va trebui să fii mai convingător, pentru a risipi acea umbră de îndoială cu privire la relația, interesul sau motivul tău.

Acesta este cadrul general în care vom analiza discreditarea. Repet: discreditarea este cea mai bună cale de a submina argumentul unei persoane cu care ești în dezacord și lucrul căruia trebuie să-i acorzi cea mai mare atenție, fiindcă și ceilalți vor încerca să-ți submineze sau să-ți respingă propriile argumente. În practică există trei categorii de discreditare: discreditarea *faptelor*, discreditarea *principiului mai larg sau al concluziei* și discreditarea *persoanei*.

Discreditarea faptelor

Imaginează-ți că un judecător specializat în drept administrativ anulează în 90% din cazuri decizia Administrației

Asigurărilor Sociale. Cu alte cuvinte, în nouăzeci din o sută de procese de recurs, judecătorul hotărăște că decizia angajatului Administrației Asigurărilor Sociale a fost greșită. Înseamnă fie că judecătorul este un activist, fie că angajatul Administrației Asigurărilor Sociale nu este foarte inteligent. Cert este că o rată de anulare de 90% nu reprezintă temelia dezirabilă a unui sistem administrativ sau judiciar respectat.

Am avut o audiere în Congres la care unul dintre martori era un judecător care anulase în 90% din cazuri decizia inițială a Administrației Asigurărilor Sociale.

Trebuie să mărturisesc că nu mă pregătisem pentru această audiere la fel de mult ca pentru altele. De fapt, nu mă pregătisem deloc. În apărarea mea menționez că la vremea aceea făceam parte din patru comisii, mai multe decât orice alt congresman. Și nu intenționasem să particip la audiere, fiindcă agenda nu-mi permitea. Însă președintele comisiei voia să particip. M-am dus așadar la audiere și am ascultat.

Ce am auzit m-a ajutat să înțeleg de ce avea acel judecător o rată de anulare atât de mare. El a declarat:

— Femeile care au lucrat în call-center-uri au fost abuzate în proporție de 100%.

A mai declarat:

— Fetele care au fost bătute în copilărie au sfârșit prin a avea probleme sexuale, deoarece bătaia le „stârnește" ceva.

Nu știam destule despre el pentru a-l discredita ca persoană, deși probabil n-ar fi fost foarte greu să găsesc ceva. Într-o asemenea situație discreditezi faptele.

Cine v-a spus că femeile care lucrează în call-center-uri au fost abuzate în proporție de 100%?

Cine sunt martorii care au declarat acest lucru?

Pe ce tratate științifice vă întemeiați declarația?

Cine v-a spus că fetele bătute în copilărie au mai târziu probleme sexuale?

Cine v-a spus că bătaia le „stârnește" ceva?

De unde provin probele?
S-au făcut studii pe acest subiect?

Ce am înțeles eu din audierea acelui martor a fost că-i plăcea să scornească lucruri. Judeca după sentiment. Nu-și susținea în mod eficient punctul de vedere și există o înregistrare video care dovedește acest lucru (deci poți vedea cu ochii tăi). Anula în proporție de 90% deciziile Administrației Asigurărilor Sociale, fiindcă voia să-i dea reclamantului câștig de cauză. Nu avea nicio legătură cu probele care i se prezentau. Voia un anumit rezultat și obținea acel rezultat fără să țină cont de nimic. Poți, desigur, să ataci persoana, dar este o treabă încurcată. Mai sigur este să ataci faptele pe care-și întemeiază deciziile, iar în acest caz faptele se refereau la niște credințe bizare despre call-center-uri și bătăi.

Discreditarea faptelor este elementul esențial în majoritatea proceselor penale. Îl chestionezi pe martor cu privire la capacitatea sa de a vedea, auzi sau a trăi ce s-a petrecut. Îl chestionezi pe polițist cu privire la ce a întreprins el pentru a asigura locul faptei, pentru a analiza locul faptei și pentru a trimite probele la expertiza criminalistică. E cu totul altceva decât să discreditezi persoana. Este aproape ca și cum ai admite că este un om bun sau bine intenționat, dar care greșește totuși. Când discreditezi persoana, obiectivul tău este ca ascultătorul să n-o mai creadă. Dar când discreditezi faptele, vrei ca juriul tău să conchidă că persoana greșește pur și simplu, poate fără intenție. Ține minte un lucru: este mult mai ușor să dovedești că cineva greșește cu privire la un fapt decât că este mincinos în general. Obișnuiam să-mi reamintesc înainte de fiecare proces că toți acuzații, indiferent cât de infamă sau perversă ar fi fost crima lor, au spus cel puțin o dată adevărul în timpul audierii. Uneori era pur și simplu răspunsul la întrebarea: Cum vă numiți? Oamenii răi pot spune adevărul, iar oamenii buni pot minți.

Când stai de vorbă cu rude sau prieteni, este dificil să discreditezi persoana. Este ostil. Este jignitor. Nimănui nu-i place să fie acuzat că are un motiv sau un interes față de deznodământ,

că este subiectiv sau neveridic. Nu este deloc ușor să faci asemenea acuzații. Atunci e mai bine să te concentrezi asupra faptelor decât asupra persoanei.

Eu am fost binecuvântat cu trei surori: Laura, Caroline și Elizabeth. Toate trei sunt persoane minunate, iubitoare și cred că mama va fi foarte fericită și mândră că am scris acest lucru.

De obicei ne înțelegem foarte bine, în principal deoarece eu, spre deosebire de ele, nu urmăresc ce se întâmplă în politică, așa că pot să mă declar neștiutor când îmi adresează vreo întrebare.

Dar uneori trebuie să-i chestionezi și pe cei dragi și să discreditezi și fapte prezentate de către familia ta.

Sora mea: Mama vrea un mediaplayer Roku de ziua ei.

Eu: Mama nu știe ce este Roku. Crede că e un personaj din *Războiul stelelor*. De unde știi ce vrea mama de ziua ei?

Sora mea: Dacă ai suna-o mai des, ai ști că vrea un mediaplayer, ca să se poată uita la Netflix.

Eu: De câte ori trebuie s-o sun pe mama ca să știu că nu-ți trebuie un mediaplayer ca să te uiți la Netflix?

Sora mea: Ea așa crede.

Eu: După ce ai convins-o că nu este așa, ce a zis că vrea de ziua ei?

Sora mea: Vrea un mediaplayer de ziua ei.

Eu: Înțelegi că-i trebuie un cont pentru Netflix, nu-i așa?

Sora mea: [tăcere]

Eu: Ai aflat ce filme și seriale vrea să vadă? Poate ar fi mai bun Hulu sau Amazon Prime, nu-i așa?

Sora mea: [Pauză] Vrea un mediaplayer.

Eu: Atunci ce zici dacă-i fac eu un cont Netflix pentru computer și-i dau un mediaplayer de-al meu mai vechi, stricat, și toată lumea e mulțumită. Ce zici?

Sora mea: [tonul de apel]

Să discreditezi faptele poate fi complicat. Cheia este să te concentrezi asupra faptelor și să nu te lași tentat de atacuri la persoană. De multe ori, când avem impresia că lucrurile se

mișcă prea încet și că faptele nu ne sprijină îndeajuns punctul de vedere, atacăm persoana.

De obicei, „de unde știi asta" este o întrebare sigură, nu-i așa? Este o întrebare corectă. Nu e personală.

Pe urmă poți cerceta sau discredita sursa de informație a interlocutorului tău. Dacă are informația „din auzite" sau de la altcineva, discreditarea ta va merge în această direcție. De unde știe interlocutorul tău că informația este adevărată? Dacă este ceva singular, trebuie să fii atent, dar ceva ce s-a întâmplat o singură dată nu creează neapărat o tendință. Există studii pe această temă? Cercetări din surse serioase? „Am aflat dintr-o sursă de încredere." De la cine? Ca să știu și eu cât „de încredere" poate fi sursa ta. Multe opinii sau credințe sunt date drept fapte. E greu să discreditezi sau să pui întrebări despre credințele sau opiniile personale ale cuiva fără să discreditezi și persoana. Cheia este să te limitezi pe cât posibil la fapte, să nu ataci persoana și să pui întotdeauna întrebări despre sursa și seriozitatea acelor fapte.

De unde știi acest lucru?
Care sunt limitele informației tale?

Sunt întrebări pe care le-ar pune un filosof. Noi nu suntem filosofi, dar trebuie să ne străduim să găsim o cale proprie de a adresa aceste două întrebări vitale.

Discreditarea concluziei

Această a doua categorie de discreditare se referă la concluzia la care încearcă să ajungă oponentul tău în baza acelor fapte. E ca și cum ai recunoaște că persoana este credibilă, faptele sunt veridice, dar totuși ajungeți la concluzii diametral opuse, iar tu încerci să discreditezi concluzia celeilalte părți.

Cu deputatul Joaquin Castro am lucrat în Congres în general și în Comisia pentru Informații a Camerei Reprezentanților în

particular. Din punct de vedere politic nu suntem de acord în multe privințe, dar a fost binevoitor, bine pregătit și un examinator eficient din partea democraților în ancheta privitoare la Rusia. Pe fratele lui, Julian, nu-l cunosc, dar știu că a fost primar în San Antonio, Texas, că a condus Departamentul pentru locuințe și dezvoltare urbană în timpul președinției lui Obama și că a fost candidat prezidențial. Comisia Juridică a Camerei Reprezentanților l-a audiat ca martor pe subiectul imigrației. În discuție era o modalitate de a obține cetățenia, proiectul de lege al Senatului pentru imigrație, programul DACA de amânare a acțiunilor împotriva imigranților sosiți în SUA în copilărie și ce va face țara noastră cu copiii aduși în țară înainte de vârsta răspunderii legale. Formula democraților era „o cale către cetățenie pentru paisprezece milioane de americani aspiranți". Aceasta era tema în tabăra democrată: să sublinieze realizările academice, militare și de altă natură ale imigranților sosiți în SUA în copilărie (așa-numiții „dreamers/visători") și să pledeze astfel, prin extrapolare, pentru acordarea cetățeniei întregii categorii de imigranți fără documente.

Eu nu-i cunoșteam suficient de bine pe membrii comisiei pentru a-i discredita personal și nici n-ar fi fost eficient. Iar unele dintre datele lor erau exacte. Există „dreamers" care au fost șefi de promoție. Există „dreamers" care și-au servit țara în armată. Există „dreamers" care nu cunosc altă țară decât SUA, nu vorbesc altă limbă decât engleza și nu ar avea unde „să se întoarcă", dacă statutul lor în SUA ar fi periclitat.

Dar nu eram de acord cu concluzia la care încercau ei să ajungă: dacă unii dintre cei paisprezece milioane au avut realizări nemaipomenite, înseamnă în mod necesar că toți cei paisprezece milioane ar trebui să poată obține cetățenia. Numai în politica de la Washington este posibil ca paisprezece milioane de oameni să formeze un grup omogen și toți să treacă un examen de verificare. Numai în politica de la Washington este posibil ca cineva care a fost adus în țară la vârsta de un an și a trăit aici fără niciun incident să fie pus pe picior de egalitate și tratat la fel cu cineva care a trecut granița cu șase luni mai

înainte, la vârsta de cincisprezece ani. Concluzia nu era logică. Concluzia era perfectă din punct de vedere politic: acuză-i pe republicani că sunt niște oameni fără suflet, deoarece insistă că nu toți cei „paisprezece milioane de americani aspiranți" au situații similare.

Nu vrei să-l ataci pe martor, așadar excluzi discreditarea persoanei. Nu are niciun rost și nu-ți este necesară pentru a-ți susține punctul de vedere. Nu discreditezi nici faptele, fiindcă da, mulți dintre cei paisprezece milioane de imigranți fără documente au avut și vor avea niște realizări extraordinare. Discreditezi în schimb concluzia la care ajung ministrul Castro și alții, potrivit căreia *toți* cei paisprezece milioane de imigranți ar trebui să profite de pe urma faptului că *unii* dintre ei au realizat ceva. Martorul este un om capabil. Nu-i resping nici faptele. Dar nu sunt de acord cu concluzia la care ajunge el și la care îmi cere și mie să ajung și, drept urmare, o voi discredita.

Când îi ceri cuiva să-ți explice legătura cauzală dintre faptele pe care se bazează și solicitarea lui, îi discreditezi concluzia, nu persoana sau faptele.

Discreditarea persoanei

Am păstrat pentru final cel mai bun și cel mai dificil lucru de făcut, fiindcă discreditarea persoanei este cea mai distractivă formă de discreditare pentru spectatori. Are un caracter personal. Reprezintă un potențial atac la persoană. Pentru mulți dintre noi este forma cea mai apropiată de o luptă corp la corp. Făcută cu pricepere, este devastatoare pentru oponentul tău. Făcută fără pricepere, este devastatoare pentru ceea ce încerci să obții.

Peter Strzok era un agent special al Biroului Federal de Investigații (FBI). Agentului i-au fost încredințate două investigații majore în 2016: (1) una pentru a afla dacă Secretarul de Stat Hillary Clinton gestionase prost niște informații confidențiale și (2) alta pentru a afla dacă Rusia se amestecase

în alegerile americane din 2016 și, în caz afirmativ, dacă cineva din anturajul campaniei lui Donald J. Trump conspirase, colaborase pe ascuns sau coordonase vreo acțiune cu vreun reprezentant al statului rus.

Agentul Strzok a fost audiat public într-o sesiune comună a Comisiei Juridice și a Comisiei de Supraveghere și Reformă a Guvernului din Camera Reprezentanților. Eu făceam parte din ambele comisii și eram președintele celei din urmă. Dacă ai urmărit cumva la televizor audierea publică, nu te gândi acum la ea. Înainte de acea audiere publică mai avuse loc o altă audiere, cu ușile închise, a agentului Strzok și către aceasta din urmă îmi voi îndrepta eu acum atenția.

Te voi conduce în spatele ușilor închise, pentru a asista și tu la audierea agentului Strzok, care a durat o zi întreagă, și la discreditarea lui ca martor. Recunosc că am avut suficient material la dispoziție pentru discreditarea lui.

Agentul Strzok scrisese într-un mesaj că Secretarul de Stat Hillary Clinton ar trebui să câștige alegerile prezidențiale cu 100 000 000 de voturi în plus față de candidatul Trump. Ce principiu al discreditării ilustrează acest exemplu? Parțialitatea? Interesul față de deznodământ?

Strzok mai scrisese că îi poate mirosi pe susținătorii lui Trump într-un Virginia Walmart.

Strzok promisese că Trump nu va fi ales președinte. Promisese că va împiedica el acest lucru.

Strzok vorbise despre o „poliță de asigurare" pentru cazul „improbabil" în care Trump va câștiga alegerile prezidențiale.

Strzok își dorise să lucreze la investigația referitoare la Rusia, fiindcă ar fi putut conduce la destituirea lui Trump, dar nu avea, în general, niciun interes să lucreze la o altă investigație referitoare la încercarea unei țări străine de a submina principiile democrației participative.

Și tot Strzok fusese demis din ancheta consilierului special Robert Mueller, de îndată ce Mueller luase cunoștință de mesajele mai sus-menționate.

Tot acest material era favorabil discreditării personale a lui Peter Strzok. Subminează aceasta credibilitatea întregii investigații? Asta rămâne să-mi spui tu mie.

Discreditarea lui Mark Fuhrmann, fost detectiv al Departamentului de poliție din Los Angeles, a folosit la subminarea și dăunarea credibilității procurorilor în cazul lui O.J. Simpson, acuzat de uciderea a două persoane? Din faptul că Mark Fuhrmann a folosit epitete rasiste putem deduce că O.J. Simpson nu a ucis două persoane? Nu există nicio legătură logică între cele două.

Vreau să spun că este posibil ca Fuhrmann să fi folosit epitete rasiste *și* O. J. Simpson să-i fi ucis pe Ron Goldman și Nicole Brown. Dar apărarea a făcut tot ce i-a stat în putință pentru a-l discredita pe Mark Fuhrmann ca martor, astfel încât juriul să fie mai puțin înclinat să creadă alte lucruri declarate de el sau să aibă îndoieli cu privire la alte lucruri în care fusese implicat din punctul de vedere al investigației.

Teoretic este posibil ca Strzok să fi fost imparțial față de Trump, ca Rusia să fi avut un amestec în alegerile americane din 2016 și ca cineva din campania lui Trump să fi conlucrat cu rușii. Sunt trei lucruri care nu se exclud reciproc. Dar faptul că anchetatorul principal este o persoană subiectivă, cu un interes față de deznodământ și un motiv contrar succesului electoral al lui Trump, poate să pună și chiar pune frecvent sub semnul îndoielii și alte decizii ale aceluiași anchetator subiectiv, interesat și motivat negativ.

După cum a decis Curtea Supremă în cazul *U.S. vs Abel*:

> „Parțialitatea" este un termen folosit în „jurisprudența probei" pentru a descrie relația dintre o parte și un martor, care-l poate face pe martor să-și prezinte declarația, în mod inconștient sau altfel, în favoarea sau împotriva unei părți. Parțialitatea poate fi indusă de simpatia, antipatia sau frica unui martor față de o parte sau față de interesul propriu al martorului. Proba parțialității este aproape întotdeauna relevantă, fiindcă juriul, în calitatea sa de

descoperitor al faptelor și cântăritor al credibilității, are dreptul să evalueze toate probele care s-ar putea referi la exactitatea și veridicitatea declarației unui martor. „Jurisprudența probei" îngăduie dovedirea părțialității prin probe extrinseci, dar îi cere examinatorului să „țină cont de răspunsul martorului", față de alte forme, mai puțin favorizate, de discreditare.*

Părțialitatea este atotpătrunzătoare și aproape imposibil de învins. Dacă persoana cu care te duelezi la nivel intelectual este subiectivă și părtinitoare, ar trebui să dedici cât mai mult timp sublinierii acestei părțialități, în măsura în care faptele îți permit acest lucru.

Aceasta este discreditarea unei persoane. Ea face ca aceia pe care încerci să-i persuadezi să fie mai puțin înclinați să creadă în obiectivitatea și neutralitatea persoanei respective. Mai are și efectul permanent de a contamina întreaga investigație. Apărarea agentului Strzok nu s-a referit la faptul că nu era părtinitor. Apărarea lui s-a referit la faptul că, deși era părtinitor, această părțialitate nu ar dăuna persoanei împotriva căreia era părtinitor sau nu ar influența investigația. Cu alte cuvinte, părțialitatea lui nu ar produce niciun efect. Aceasta nu este o apărare bună, când vrei să persuadezi.

Din păcate, nu cred că părțialitatea lui Strzok a avut vreun impact asupra modului în care mulți oameni i-au apreciat munca investigativă sau credibilitatea ca agent. Aceasta este reflecția mea asupra stadiului trist în care se află politica americană. Și mai reprezintă, în același timp, un precedent primejdios pentru alte fațete ale culturii noastre. Dacă cel care este ținta părțialității are acum sarcina de a dovedi că părțialitatea i-a afectat negativ dreptul la fairplay, societatea noastră a ajuns într-o situație bizară.

---

* Vezi McCormick on Evidence, supra, 40, at 89; Hale, „Bias as Affecting Credibility", *Hastings Journal* 1 (toamna 1949): 1. Vezi și: http://cdn.loc.gov/service/ll/usrep/usrep469/usrep469045/usrep469045.pdf.

Cum spuneam mai devreme, persuasiunea presupune un juriu deschis la minte și acesta a devenit, din păcate, un lucru rar în mediul nostru politic actual. Însă „juriul" din afara sferei politice este deseori mult mai imparțial, iar discreditarea persoanei are un efect atât de pătrunzător și permanent, încât este, în mod normal, cea mai eficientă formă de discreditare.

În cazul lui Peter Strzok, cei care au stat față în față cu el și l-au chestionat cu privire la declarațiile și deciziile sale au fost membri ai Congresului. Cei care au stat față în față cu el și l-au întrebat la ce se referise când spusese că „Trump va fi destabilizator" au fost membri ai Congresului. Cei care l-au întrebat direct la ce se referise când spusese că Trump va fi „dezastrul naibii" au fost membri ai Congresului.

Dar nu se întâmplă întotdeauna așa.

Uneori persoana pe care încerci s-o discreditezi nici măcar nu se află în aceeași încăpere cu tine, așadar obiectivul tău trebuie să fie ancorat în întrebarea însăși. Uneori vei avea nevoie de o a treia persoană pentru a afecta credibilitatea oponentului tău. Eu numesc asta *autostop*: te folosești de altcineva pentru a ajunge la destinație. Nu este un procedeu direct, dar este cel puțin la fel de eficient, fiindcă persoana pe care vrei s-o discreditezi sau a cărei credibilitate vrei s-o subminezi nu este de față pentru a oferi o explicație.

Așadar, fă-ți bagajele și ridică degetul.

Capitolul 10
Ghidul autostopistului

Consimțământul lui Comey

Fostul director FBI James Comey a ținut o conferință de presă în 5 iulie 2016, care a fost difuzată în întreaga lume. A fost conferința de presă în care a anunțat că niciun procuror rezonabil nu ar pune-o sub acuzare pe Hillary Clinton pentru proasta gestionare a unor informații confidențiale, după care a început să prezinte toate motivele pentru care o persoană rezonabilă nu ar fi de acord cu concluzia lui. A fost un eveniment fără precedent. A oferit un spectacol fascinant, dar, în opinia mea, a dăunat considerabil sistemului judiciar. Reprezentanții unei instituții cu atribuții în aplicarea legii nu anunță ei dacă cineva este pus sub acuzare sau nu, procurorii fac asta. Reprezentanții unei instituții cu atribuții în aplicarea legii nu țin conferințe de presă în care prezintă probele împotriva unei persoane care nu va fi pusă sub acuzare. Au existat investigații și rapoarte ale Biroului inspectorului general din Departamentul de justiție referitoare la modul în care a gestionat Comey investigația lui Hillary Clinton. Comey însuși a scris și a vorbit pe larg despre acest subiect. Ești liber să-ți formezi o părere proprie despre cum a condus el această investigație, despre decizia de a nu o pune sub acuzare pe Hillary Clinton și despre redeschiderea anchetei în octombrie 2016.

După conferința de presă din 5 iulie 2016, Comey a fost chemat să depună mărturie în fața Comisiei de Supraveghere și Reformă a Guvernului. Tu ce l-ai fi întrebat? Cine ai fi considerat că alcătuiește juriul? Care ar fi fost obiectivul tău? Dacă

ai fi un susținător al Secretarului de Stat Hillary Clinton, l-ai fi discreditat pe Comey? Dacă n-ai fi un susținător al Secretarului de Stat Hillary Clinton, cum ai fi folosit cele cinci minute în transmisiune directă cu directorul FBI?

Nu pretind că-l cunosc bine pe James Comey. M-am aflat în preajma lui de vreo șase ori, l-am chestionat de vreo șase ori și l-am văzut depunând mărturie și vorbind cu alte ocazii. Nu sunt informații suficiente pentru a cunoaște bine pe cineva, dar sunt informații valoroase pentru eventualitatea în care îl vei chestiona în viitor.

Comey este inteligent. Este abil. Știe foarte bine ce putere are nu doar prin ceea ce spune, ci și prin ceea ce nu spune. Se dă drept cineva care nu se amestecă în conflictele politice (sau, cel puțin, se dădea). A fost procuror în Districtul de Sud al New Yorkului, a lucrat în Ministerul de Justiție, a lucrat în sectorul privat și, în cele din urmă, a fost nominalizat și confirmat pentru funcția de director al Biroului Federal de Investigații.

Cum integrezi toate acestea în chestionarea unui fost procuror experimentat și actual oficial al instituției cu atribuții în aplicarea legii? Nu uita doi factori principali: în primul rând, îl chestionam pe Comey cu privire la o anchetă despre care știa mai multe decât mine (cel puțin în iulie 2016). În al doilea rând, audierea avea să fie transmisă la TV și, drept urmare, juriul urma să fie în acest caz publicul mai larg.

Aproape întotdeauna, înainte de o audiere, mă adunam împreună cu câțiva colegi și pregăteam o strategie de chestionare: Jason Chaffetz, Jim Jordan, Mark Meadows și cu mine aveam grijă ca persoana potrivită să pună întrebările potrivite pentru situațiile de fond, personalitățile și domeniile aflate în centrul atenției.

Așadar, scena este pregătită. Comey a ținut recent acea conferință de presă explozivă, vine să depună mărturie în fața Comisiei și tu ai cinci minute pentru a analiza toate aspectele pe care vrei să le analizezi. Eu m-am hotărât să-l întreb pe Comey despre ceea ce spusese că lipsise în investigația lui Clinton — elementul *mens rea* sau *scienter,* necesar pentru urmărirea în

justiție. *Mens rea* sau *scienter* se referă la conștiința sau intenția necesară, în mod obișnuit, pentru a transforma o faptă într-o infracțiune.

Ar fi trebuit să mă grăbesc pentru a obține în cinci minute tot ceea ce voiam să obțin. Iar atunci când pui întrebări despre termeni juridici ezoterici, ești, într-o oarecare măsură, la mâna persoanei care-ți răspunde. Despre *mens rea* și *scienter* s-au scris lungi expertize. Sunt termeni juridici care nu se pretează unor întrebări sugestive. Publicul larg nu-i folosește în limbajul de zi cu zi. Diferența între intenția generală și cea specifică este dificil de explicat în cinci minute, chiar și pentru judecători și procurori. Pe urmă, potrivit regulii generale, este greu să educi și să pledezi în același timp. Vreau să spun că cere timp, energie și răbdare din partea ascultătorului să învețe și, în același timp, să-și schimbe părerea. Ia gândește-te o clipă. Mie mi-ar fi greu să explic ce este proba „din auzite" și, în același timp, să conving că este sau nu este admisibilă. Cere energie să înveți ceva. Cere energie și să pledezi pentru una dintre alternative. Prin urmare, regula mea generală este că e greu să educi și să pledezi în același timp. E mai bine să le poți despărți în două sarcini distincte. M-am gândit că nu voi putea explica publicului larg cu succes, în doar cinci minute, ce este conștiința și intenția criminală și de ce au existat ele în acest caz. Dar Comey spusese că lipsise intenția sau conștiința criminală (două lucruri diferite, de altfel), iar lucrul acesta trebuia cercetat.

M-am pregătit ca atare. Am scris și rescris întrebările. Am încercat să anticipez ce va spune el. Comey va apăra decizia de a nu o urmări în justiție pe Hillary Clinton, ceea ce însemna că, în opinia lui, lipseau acele elemente, dar va trebui să admită că unele dintre acțiunile ei indicau o conștiință a vinovăției. Decizia de a șterge e-mailurile putea fi o probă în acest sens. Decizia de a externaliza distrugerea anumitor aparate putea fi și ea o probă. Decizia de a nu cere permisiunea pentru aranjamentul ei referitor la e-mailuri și de a ține secret acest aranjament putea fi o probă. Declarațiile false, prin care încercase să se disculpe, puteau fi și ele o probă de intenție.

Tactica mea de chestionare avea să fie dificilă, dar era necesară. Se referea la miezul deciziei lui de a nu o urmări în justiție pe Clinton, după propriile-i spuse.

În dimineața audierii am făcut ceea ce fac întotdeauna înaintea unei audieri importante. Și anume nimic. Stăteam în biroul meu și derulam în gând audierea. *Dacă el spune asta, eu voi replica asta. Dacă el deschide ușa asta, eu îl voi redirecționa cu întrebarea asta.* Dar aveam sentimentul sâcâitor că abordam din punct de vedere juridic o problemă care, în mod cert, nu mai era juridică. Eu nu aprob acest lucru: deciziile juridice trebuie să rămână decizii juridice. Dar în cazul acesta se transformaseră în altceva. Iar eu trebuia să aplic acum exact acele principii pe care ți-am spus mai devreme că trebuie să le aplici în arta persuasiunii.

Cine erau jurații?

Care era obiectivul meu?

Ce sarcină a probei trebuia să îndeplinesc pentru a-mi atinge obiectivul?

Și care fapte aveau să mă ajute în cele cinci minute care-mi fuseseră alocate?

Uneori se întâmplă ca aceste principii — juriul, obiectivul și sarcina probei — să se transforme. Lucru valabil pentru audierile din Congres, sala de judecată și viața de zi cu zi.

În timp ce stăteam în sală și așteptam să înceapă audierea, juriul s-a transformat — cel puțin în mintea mea. Nu mai era alcătuit din ascultători deschiși la minte, obiectivi, care se străduiesc sincer să aplice niște principii juridice la faptele dezvăluite. Juriul — un fenomen tot mai răspândit în mediul nostru politic actual — era alcătuit din două grupuri și numai din două grupuri: cei care erau pentru și cei care erau contra.

Mai exista vreun american care să nu se fi decis cu privire la urmărirea în justiție a lui Hillary Clinton? Întrebările mele ar fi fost numai bune pentru un juriu alcătuit din profesori de drept, care petrecuseră un an sabatic într-o colonie de nudiști, fără

acces la internet. Dar îi mai păsa vreunui american de *mens rea*, *scienter*, conștiință și intenție specifică?

Dacă juriul se transformase, se transformase și obiectivul? Dacă la început dorisem să examinez intenția și conștiința necesare pentru ca o greșeală/un accident/o simplă neglijență să devină nepăsare/infracțiune, recunoșteam acum, fără nicio tragere de inimă, că nici susținătorilor lui Clinton, nici adversarilor ei nu le păsa de acest lucru. Când spun că *nu le păsa*, mă refer la faptul că atât adepților, cât și oponenților ei le păsa de *rezultat*, dar nu îndeajuns de mult pentru a trece și prin analiză. Aceasta este dificultatea trecerii de la sistemul judiciar, care este centrat pe fapte, la sistemul politic, care este centrat pe rezultate. În sistemul judiciar, procesul contează la fel de mult ca rezultatul. În fond, este sistemul în care renunți la probe, deși le consideri relevante și semnificative. Este sistemul în care excluzi mărturisiri, deși ești convins că ai pus mâna pe persoana care a comis crima — pentru că procesul *contează* în sistemul judiciar. Măreția și unicitatea sistemului nostru judiciar constă în faptul că este la fel de important *cum* faci ceva, ca rezultatele pe care le obții. Scopul nu scuză mijloacele. Sistemul nostru judiciar nu-ți cere doar să prinzi persoana potrivită pentru infracțiunea potrivită, ci și s-o prinzi în modul potrivit. Se spune că este mai bine să scape nouăzeci și nouă la sută din cei vinovați decât să fie acuzată și condamnată pe nedrept o singură persoană nevinovată.

Dar, din nefericire, acesta nu este sistemul judiciar. Acesta este sistemul politic, în care numai rezultatul contează, indiferent dacă-ți place (sau ești de acord cu el) sau nu. În politică nu există un manual despre procesul și procedura corecte. Există doar alegeri, iar nouă, alegătorilor, ne revine sarcina de a folosi și aplica propriul nostru manual.

Spunând că *niciun procuror rezonabil nu ar pune-o sub acuzare pe Hillary Clinton*, Comey a obținut, în esență, ca nici măcar un procuror rezonabil, care să nu fie de acord cu el, să nu poată urmări vreodată cu succes acest dosar. Nu poți șterge cu buretele cuvintele „niciun procuror rezonabil".

Având un juriu nou, îmi trebuia și un obiectiv nou. Trebuia cel puțin să recunosc că juriul căruia sperasem să mă adresez nu exista.

În timp ce președintele Comisiei, Jason Chaffetz, rostea cuvintele de deschidere ale audierii, eu a trebuit să-mi recalibrez cele cinci minute de întrebări. Ce pregătisem eu ar fi fost minunat într-o încăpere plină de filosofi sau poate în fața unui juriu care s-ar fi străduit sincer să facă ce trebuia făcut. Dar mă aflam într-un alt cadru. Îmi luase prea mult timp să-mi dau seama de această realitate izbitoare, dar mai aveam totuși două minute pentru a schimba tactica și a încerca discreditarea cuiva prin intermediul altcuiva sau, cum îmi place mie să spun, făcând *autostopul*. M-am apucat așadar să-mi fac notițe. Toate pregătirile mele nu mai aveau nicio valoare. Acum era vorba despre discreditarea unei persoane prin intermediul altei persoane — discreditarea lui Clinton prin intermediul lui Comey.

Voi scurta câteva dintre răspunsurile lui, dar mă voi strădui să redau în esență ceea ce a auzit juriul. Ar trebui să urmărești audierea în întregime pentru a judeca singur dacă rezumatul meu este corect și exact.

Eu: Când Secretarul de Stat Clinton a spus că nu a trimis sau primit informații confidențiale de pe sau pe adresa ei de e-mail privată, era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că nimic nu era marcat confidențial în e-mailurile ei. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus: „Nu am trimis nimănui niciun material confidențial de pe adresa mea de e-mail. Nu este material confidențial". Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că a folosit un singur aparat. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că toate e-mailurile de serviciu au fost trimise înapoi la Departamentul de Stat. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că nici ea, nici nimeni altcineva nu a șters e-mailuri de serviciu din contul ei de e-mail privat. Era adevărat?

Comey: Nu.

Eu: Secretarul de Stat Clinton a spus că avocații ei au citit toate e-mailurile și că nu au exclus niciunul. Au citit avocații ei conținutul fiecărui e-mail?

Comey: Nu.

După cum vezi, când te folosești de altcineva sau, mai bine spus, de *altceva* pentru a submina credibilitatea celui pe care vrei să-l discreditezi, cel a cărui credibilitate este atacată nu are șansa de a se apăra sau explica. În acest caz știam că Jim Comey nu va apăra incapacitatea Secretarului de Stat Clinton de a-și aminti anumite fapte, mai știam și că va fi ajuns la concluzia că Hillary Clinton va putea face singură acest lucru altă dată sau că va ajunge la concluzia că și-ar fi putut aminti corect când fusese întrebată întâia oară. Oricum, Comey nu va apăra răspunsurile lui Clinton. Se va mulțumi să le recite.

Obiectivul se transformase: nu mai era o discuție despre elementele necesare pentru a o urmări în justiție pe Hillary Clinton, ci o discuție despre veridicitatea lui Hillary Clinton. Juriul era împărțit în două: (1) republicanii care, în lipsa unei urmăriri penale, aveau nevoie să-și îndrepte atenția către altceva și (2) americanii deschiși la minte, cărora poate le plăcuse politica lui Clinton, dar nu mai erau siguri dacă puteau avea încredere în ea. În asta constă (sau ar trebui să constea) forța distructivă a discreditării: cine nu a spus adevărul în trecut s-ar putea să nu spună adevărul nici în viitor. Cu alte cuvinte, este grozav că-ți place politica ei, dar cât de sigur poți să fii că într-adevăr crede ce spune, ținând cont de exemplele de falsitate din trecut?

Eu n-am spus niciodată că a mințit. Am folosit cuvintele ei și apoi l-am întrebat pe cel responsabil de anchetă dacă fusese veridică sau nu. În afară de aceasta, am plasat răspunsul la întrebare în întrebarea însăși. Un exemplu de falsitate ar fi fost relevant, dar nu decisiv. Însă straturi după straturi de falsitate — în special pe un subiect care devia atât de mult de la adevăr — trebuia să aibă un impact asupra tuturor celor care ascultau.

Reputație și opinii

Discreditarea prin autostop este eficace. Și nu este foarte răspândită. În mod normal, în viața de zi cu zi, persoana a cărei credibilitate este pusă la îndoială va fi de față, va lua cuvântul și se va apăra pe măsură. Când te folosești de alții pentru a discredita, obiectul discreditării tale nu poate corecta, explica sau atenua. Cadrele în care este posibilă discreditarea prin autostop — mai precis, sălile de judecată, audierile din Congres sau conversațiile de la care lipsește cel a cărui credibilitate este în discuție — au regulile lor proprii, care nu se întâlnesc în reședințele particulare sau în vestiarele de la serviciu. Dar noțiunea există și pătrunde și acolo.

A funcționat cu Comey și Clinton și funcționează și în cealaltă tabără.

Presa verifică zilnic veridicitatea declarațiilor președintelui Trump. Există chiar profiluri media care țin socoteala tuturor declarațiilor lui pe care le consideră false. Efectul dorit este similar efectului din cazul lui Clinton: să se arunce o umbră de îndoială asupra a tot ceea ce spune persoana respectivă.

De aceea am mereu în minte acel citat de Friedrich Nietzsche, fiindcă este atât de adevărat pentru firea umană. *Nu mă zdruncină faptul că m-ai mințit, ci că nu știu dacă voi mai putea să te cred în viitor.* În aceasta constă forța distructivă a discreditării prin autostop și a discreditării în general.

Puterea și efectele distructive ale discreditării sunt și mai mari în viața de zi cu zi. Oamenii or fi având în prezent așteptări

reduse de la politicienii din Congres și de la avocații din tribunale, dar de la rudele și prietenii noștri avem așteptări mari. Lipsa de veridicitate poate duce la pierderea deplină a încrederii și, drept urmare, pătează tot ceea ce auzi de la acea persoană potențial nedemnă de încredere.

Observația lui Nietzsche este elocventă pentru firea umană și asupra efectului pe care-l are asupra noastră, la nivel interior, incapacitatea de a ne bizui pe spusele cuiva. Prietenii, căsnicii și relații de afaceri s-au stricat din cauza unor mici neadevăruri, care au ajuns să pună sub semnul îndoielii adevăruri mai mari. *Dacă minți în chestiunile mărunte, nu vei minți oare și în cele importante?*

Minciunile sunt ca firul de păr necesar pentru a rezolva un caz de crimă sau ca măseaua pe care o descoperă arheologii și care le permite să reconstituie o față. O singură minciună poate păta o întreagă reputație și poate influența opinia unei majorități. De aceea este important să le cunoaștem pe cele două verișoare primare ale discreditării prin autostop: discreditarea prin *reputație* și discreditarea prin *opinie*. Reputația este ceea ce știi că gândesc *alții* despre cineva. Opinia este ceea ce gândești *tu* despre cineva. Opiniile nu sunt nici pe departe la fel de puternice ca faptele, dar joacă un rol supradimensionat în viața de zi cu zi (și unul subdimensionat în sala de judecată).

Ai observat că oamenii pot avea opinii despre caracterul unei vedete de film, deși n-au interacționat niciodată cu ea? O singură faptă, o singură declarație falsă sau articolul părtinitor al unui tabloid poate da naștere unor presupuneri de la distanță. Într-o singură clipă, o vedetă îndrăgită poate cădea în dizgrație din pricina caracterului ei *presupus*. Aceasta este esența unei întregi reputații, iar o reputație proastă generează opiniile noastre personale (uneori nejustificate).

Mulți dintre noi am fost întrebați ce opinie avem despre un cântăreț, un actor sau un politician după un scandal recent sau ce impresie ne face cineva pe care abia dacă-l cunoaștem. Dar ce se întâmplă cu cei pe care *chiar* îi cunoaștem? În cazul lor, miza e mai mare. Mai toți avem o opinie sinceră despre veridicitatea

sau credibilitatea celor pe care-i cunoaștem și, într-o bună zi, dacă unul dintre aliații tăi devine obiectul discreditării, se poate întâmpla să ți se ceară să-ți exprimi această opinie. Te poți trezi în mijlocul unei discuții despre cât de veridic este cineva sau dacă a avut acces la fapte sau dacă a tras concluzia potrivită. Poți chiar opta să aduci în discuție opiniile altora, fiindcă te ajută să persuadezi sau să aperi și să schimbi cursul în propriul tău efort de comunicare.

În adevărata discreditare prin autostop te folosești de martor pentru a sprijini sau submina reputația cuiva prin fapte și experiență *nemijlocită*. Este eficace, dar rară. Însă merită să te gândești totuși la această formă puternică și frumoasă de discreditare, când nu-i dai celuilalt ocazia să se apere și, în același timp, îți plasezi obiectivul în întrebarea însăși.

În cazul lui Comey și Clinton, o simplă serie de răspunsuri „nu" a avut un efect cumulativ devastator asupra reputației persoanei care era discreditată.

În ziua aceea juriul meu a fost publicul mai larg, care a auzit despre veridicitatea lui Clinton următoarele:

— Nu.
— Nu.
— Nu.
— Nu.
— Nu.
— Nu.
— Nu.

O reputație creată. Opinii formate. Efectul este puternic.

Un singur „nu" este relevant, când întrebarea este:

— Crezi ce ți-a spus altcineva?

Un singur „nu" este frapant. Imaginează-ți efectul unei întregi serii de „nu". Imaginează-ți efectul a ceea ce pare a fi un șir nesfârșit de „nu". Imaginează-ți cât de eficace este să-l faci pe ascultător sau spectator să-și răspundă singur „nu", fiindcă asta a învățat că va urma. Nu degeaba ne puneau părinții noștri să repetăm la nesfârșit tabla înmulțirii. Nu degeaba cunoaștem versurile cântecelor noastre preferate. Nu degeaba știm pe

de rost jurământul de loialitate față de drapelul național. Nu degeaba ni s-au întipărit în minte măsurile de siguranță pe care ni le-au prezentat însoțitorii de bord. Reiterația subliniază faptul că informația repetată merită atenția noastră.

Și cu aceasta ajungem la următorul mecanism care-ți poate folosi în strădania ta de a persuada: puterea repetiției.

Capitolul 11
Repetiție, repetiție, repetiție

Regula celor șapte

Nu-mi amintesc multe lucruri din zilele de colegiu, din diverse motive. Dar îmi amintesc numele colegilor mei de frăție, în ordine alfabetică. De ce? Fiindcă a trebuit să le repet de nenumărate ori la cererea membrilor mai vechi. Dacă mi-ar fi cerut să repet ce învățasem la cursul de istorie sau psihologie, poate aș fi avut rezultate mai bune la aceste materii. Dar eram un as când era vorba să repet numele confraților mei rapid și în ordinea corectă.

Ne stă în fire să ne simțim redundanți când repetăm ceva. Ne cerem scuze pentru acest lucru. Uneori introducem un comentariu sau o poveste prin cuvintele: „Te rog să mă întrerupi dacă ți-am mai spus asta".

Însă redundanța și repetiția nu întipăresc doar informația în mintea ascultătorului, ci transmit și mesajul: „Este o informație atât de importantă încât o voi repeta".

În politică se spune că trebuie să-l atingi de cel puțin șapte ori pe un alegător până să se decidă să te aleagă. În sala de judecată, când consideri că un argument este important, îi pui pe toți martorii să-l repete. Dacă în discuție este identitatea jefuitorului unei bănci și ai ca martori cinci angajați ai băncii, pe câți dintre ei îi pui să-l indice pe jefuitor în sala de judecată? Pe toți cinci, dacă ești deștept.

Lucrul acesta este valabil pentru toate profesiile și în toate instituțiile. În publicitate există „regula celor șapte" și se folosește termenul de „frecvență eficace", pentru a desemna

de câte ori trebuie expus un potențial cumpărător unei reclame, până când să reacționeze fie cumpărând produsul, fie reținând pur și simplu mesajul.

Și funcționează. Nu ți se pare cunoscut?

„Vopsești ușor, vopsești cu spor!" (Spor)
„Încă una și mă duc!" (Ciuc)
„Farmacia inimii." (Catena)

Nu sunt doar sloganuri reușite. Este și efectul redundanței. Sunt reclame care circulă de zeci de ani, nu pentru că echipa de marketing ar vrea să facă economie, ci pentru că știe că un slogan pe care l-ai auzit de nenumărate ori creează familiaritate, veridicitate și încredere. Poți să faci pariu că soția mea, care este învățătoare, îi pune pe copii să repete la nesfârșit cuvintele din vocabularul lor.

În persuasiune, repetiția întipărește în mintea ascultătorului nu doar informația, ci și faptul că informația este importantă și, ca atare, merită reținută și luată în considerare.

Regula celor nouă

Gary Vannatter a fost acuzat că și-a ucis soția, de care trăia despărțit. Freda Mae Vannatter se mutase din locuința comună, obținuse un ordin de protecție împotriva soțului ei, își căuta un serviciu și intenționa să divorțeze. Pe 1 octombrie 1999 avea o programare la coafor și, după aceea, un interviu pentru un loc de muncă. Nu a ajuns la niciuna dintre cele două; corpul ei neînsuflețit a fost găsit într-o mașină, într-un șanț din comitatul Spartanburg, cu multiple leziuni prin înjunghiere.

Gary Vannatter a avut o explicație neobișnuită pentru cum ajunsese acolo. Dar, din moment ce Freda Mae era moartă și nu avea cum să-și prezinte propria versiune asupra crimei, trebuia să ne mulțumim cu povestea lui Gary și să-l discreditâm. Din motive care sfidează orice logică, Gary a depus mărturie în apărarea sa.

Să facem un experiment. Eu îți voi relata versiunea lui, iar tu te vei gândi între timp cum l-ai chestiona sau cum i-ai discredita mărturia.

După spusele lui, Gary rula pe o șosea în mașina lui, iar doamna Vannatter rula pe aceeași șosea în mașina ei. S-au întâlnit și au oprit la marginea șoselei. Vannatter a declarat că soția lui se oferise să-i presteze un act sexual, dar el o refuzase și atunci ea îl amenințase cu un cuțit, pentru a-l face să se răzgândească. Da, ai citit bine. Un soț refuză oferta sexuală a soției lui și ea îl amenință atunci cu o armă, pentru a-l face să se răzgândească.

Dar asta nu e tot — povestea lui continuă.

Gary Vannatter a declarat că soția lui urcase în mașina lui și se oferise să ceară anularea ordinului de protecție împotriva lui dacă o ducea cu mașina la fosta lor locuință comună, de unde ea avea să sune la poliție și să ceară anularea ordinului. Până să se dumirească el, Freda Mae a apucat volanul și a încercat să conducă mașina în șanț. Gary a reușit *cumva* să oprească mașina, dar între timp, potrivit depoziției lui, Freda Mae a scos un cuțit și a amenințat că-l va ucide. Mașina a luat-o iar din loc, cu piciorul ei pe accelerație, cu el zbătându-se să scape de ea și, „până să mă dumiresc eu ce se întâmplă, am înjunghiat-o".

— Domnule procuror, îl puteți audia pe martor. Doamnelor și domnilor jurați, vă rog să vă îndreptați atenția către procuror.

Ce faci acum?

În ce direcție mergi și de ce?

Juriul tău este cât se poate de clar: doisprezece femei și bărbați care stau în banca juriului și așteaptă să audă ce ai de spus.

Care este obiectivul tău? Nu poți pune accentul pe versiunea ei concurentă a faptelor, fiindcă femeia este moartă și nu are o versiune concurentă a faptelor. S-ar putea să existe o versiune concurentă a faptelor, dar nu o vei auzi din gura ei.

Trebuie să-ți convingi juriul — dincolo de orice îndoială rezonabilă — și trebuie să-l discreditezi pe el personal și la nivelul faptelor, nu-i așa?

Bărbatul pretinde că a fost legitimă apărare — că a fost o luptă între ei: ea a scos cuțitul, el s-a zbătut să scape de ea, ea a murit. Aceasta este, în esență, versiunea lui. Pentru scopurile tale este bine că ea s-a ales cu o autopsie și un sicriu, în vreme ce el nu s-a ales nici măcar cu un plasture, dar asta e concluzia. Asta vei spune juriului în pledoaria ta finală, acum îl audiezi pe martor. Care este obiectivul tău și prin ce mijloace vrei să-l atingi?

Procurorul: Domnule Vannatter, în ce parte a corpului ați înjunghiat-o pe soția dumneavoastră prima oară?

Acuzatul: Nu-mi mai amintesc.

Procurorul: Haideți, domnule Vannatter, vă amintiți că soția dumneavoastră v-a oprit la marginea șoselei pentru a vă oferi o favoare sexuală, deși avea un ordin de protecție împotriva dumneavoastră, vă părăsise, avea de gând să divorțeze și mergea la un interviu pentru un job, dar nu vă mai amintiți unde ați înjunghiat-o prima oară? Gândiți-vă puțin, domnule Vannatter — unde ați înjunghiat-o?

Acuzatul: Cred că în brat.

Procurorul: Și în mașină era un singur cuțit și dumneavoastră l-ați luat, dumneavoastră ați avut controlul asupra lui și nu l-ați aruncat pe geam, ci ați înjunghiat-o în brat, așa este?

Acuzatul: (niciun răspuns)

Procurorul: Ce a spus soția dumneavoastră când ați înjunghiat-o prima oară?

Acuzatul: Nimic.

Procurorul: Vreți ca juriul să creadă că ați înjunghiat o femeie în brat cu un cuțit și ea n-a spus nimic? N-a avut nicio reacție? A spus ceva, domnule Vannatter, de genul „încetează", „de ce ai făcut asta", „mă doare", „nu pot să cred că m-ai înjunghiat"? Nimic?

Acuzatul: Nu.

Procurorul: Dar a doua oară, domnule Vannatter? În ce parte a corpului ați înjunghiat-o pe soția dumneavoastră a *doua* oară?

Acuzatul: Chiar nu-mi mai amintesc, totul s-a petrecut atât de repede.

Procurorul: Parcă vă amintiți foarte bine că v-a făcut o propunere sexuală. Dar nu vă mai amintiți unde ați înjunghiat-o a doua oară?

Acuzatul: Nu.

Procurorul: V-a cerut să încetați? A spus ceva când ați înjunghiat-o a doua oară?

Acuzatul: Nu.

Procurorul: Dar când ați înjunghiat-o a treia oară?

Acuzatul: (niciun răspuns)

Procurorul: Ați înjunghiat-o de două ori în inimă, domnule Vannatter. Sigur a spus ceva când ați înjunghiat-o cu un cuțit în inimă? Ce a spus?

Asta se cheamă repetiție. Pare plicticoasă și redundantă. Răspunsul pare invariabil, dar nu răspunsul ne interesează la repetiție. Ne interesează întrebarea și luăm la rând, lent și anevoios, toate cele nouă leziuni prin înjunghiere, inclusiv două în inimă.

Nu-l vei face pe Gary Vannatter să recunoască în ruptul capului că și-a ucis soția. Nu ai cum, dar nici nu ai nevoie. El nu face parte din juriu și este irelevant cum judecă el faptele. Vrei ca juriul să înceapă să se simtă jenat de lenta trecere în revistă a celor nouă leziuni prin înjunghiere și de neverosimila situație în care victima unui atac cu cuțitul nu spune nimic.

Dar când ați înjunghiat-o a patra oară?

Dar când ați înjunghiat-o a cincea oară?

Dar când ați înjunghiat-o a șasea oară?

Dar când ați înjunghiat-o a șaptea oară?

Dar când ați înjunghiat-o a opta oară?

Dar când ați înjunghiat-o a noua oară?

În realitate îți pregătești pledoaria finală, cuvântul de încheiere, un crescendo pentru ultimele cuvinte pe care le vei adresa juriului. Nu poate fi legitimă apărare, când unul se alege cu o autopsie și celălalt n-are nici cea mai mică tăietură. Ca să nu

mai vorbim de faptul că este absolut neverosimil ca cineva să fie înjunghiat și să nu scoată un sunet. Ce facem când ni se întâmplă ceva inofensiv prin comparație, de exemplu când ne tăiem cu o bucată de hârtie? Toți am pățit asta, nu-i așa? E o mică tăietură, dar ne smucim mâna, ne uităm la ea, poate rostim un cuvânt necuviincios și jurăm să nu mai facem niciodată așa ceva. Nu stăm inerți și ne mai tăiem de opt ori.

Repetiția întipărește în mintea ascultătorului cel mai important fapt. Alegerea acestui fapt este, în parte, un act de dibăcie artistică. În cazul Vannatter ai fi putut opta pentru faptul că soția îl părăsise. Ai fi putut îndrepta atenția către faptul că obținuse un ordin de protecție. Ai fi putut sublinia că era în drum spre un interviu de angajare.

A doua mea opțiune preferată fusese să accentuez ideea ridicol de neverosimilă că o soție îi face semn soțului să oprească la marginea șoselei pentru a-i cere să-i presteze un act sexual sau ideea și mai ridicol de neverosimilă că soțul îi refuză propunerea. Mai mulți polițiști m-au întrebat după proces de ce nu am insistat asupra acestui fapt. Bună întrebare. Din două motive: (1) Era puțin probabil ca vreun membru al juriului să uite acea parte din depoziție, indiferent dacă i-o reaminteam eu sau nu, dar, și mai important, (2) nu era ceva strâns legat de acuzația adusă lui Vannatter. Înjunghierea, în schimb, era. Și am vrut să-l fac să recapituleze în detaliu toate cele nouă leziuni, fiindcă doream nu doar ca juriul să audă cât mai des cuvintele „când ați înjunghiat-o pe soția dumneavoastră", ci ca și el să le audă. Pentru că repetiția are un efect puternic și — poate — poate — avea să simtă și el ceva la auzul lor.

Insistă

Repetiția face parte integrantă din conștiința omului. Cu cât auzim un lucru mai frecvent, cu atât este mai probabil să-l reținem. Cu cât auzim un lucru mai frecvent, cu atât mai important îl considerăm.

Dar împotriva noastră lucrează acea parte a firii umane căreia nu-i place să se repete. Nu-i spunem cuiva de șase ori „bună dimineața" într-o singură zi. Poate că dorința ca el să-și înceapă ziua bine nu ne părăsește, dar nu ne-o exprimăm în mod repetat. Ar fi neplăcut. Mecanic. Bizar.

De asemenea, nu ne impunem neobosit punctul de vedere. În general, nu ne place să-i vedem pe alții suferind, astfel încât, odată ce ne-am impus punctul de vedere, întrerupem jocul, nu mai insistăm, tragem de timp, fără să-l punem pe celălalt într-o situație stânjenitoare.

Dar există și câțiva oameni, e drept, mai puțini, care insistă chiar și după ce au câștigat.

Eu am întâlnit un asemenea om, când am jucat golf cu președintele Trump, Mick Mulvaney și Lindsey Graham. Cu Mick și Lindsey jucasem deja de multe ori. Când jucăm unii împotriva celorlalți, ne dorim desigur și să câștigăm, dar mai mult ne dorim să ne simțim bine. Mick și cu mine ne mai dăm și câte o mână de ajutor — chiar și atunci când suntem adversari. Lindsey se grăbește să reechilibreze meciul la jumătate, dacă este prea unilateral. Președintele Trump ar fi fost un bun procuror, fiindcă știe să practice arta unei repetiții neobosite, necruțătoare.

Președintele Trump și cu mine jucam în echipă împotriva lui Mick și Lindsey. După scurt timp conduceam deja, iar avansul nostru tot creștea. La jumătatea rundei eram înaintea lor cu vreo șase găuri. Înseamnă ceva, după doar nouă găuri parcurse. Am luat o gustare rapidă și ne-am îndreptat către a zecea gaură. Președintele s-a aplecat spre mine. Am *crezut* că-mi va spune ceva de genul:

— Hai să le lăsăm și lor vreo două lovituri în a doua jumătate.

Am *crezut* că-mi va spune:

— Am câștigat în prima jumătate, hai să schimbăm echipele și să începem un meci nou.

M-am înșelat. Ce mi-a spus a fost:

— Hai să vedem dacă-i putem împiedica să câștige vreo gaură.

Asta înseamnă repetiția în comunicare și persuasiune. Înseamnă să identifici greșeala pe care a făcut-o celălalt și să-l determini s-o admită în mod repetat.

Prea prost

Jonathan Gruber este un economist absolvent de Harvard și MIT. Este cunoscut ca arhitect al reformei sistemului de sănătate din statul Massachusetts și, ulterior, al legii federale numite Obamacare, pentru Protecția Pacientului și Servicii Medicale Accesibile. Un profesor de la MIT nu e prost, așa că nu aveam de gând să-i pun întrebări despre asigurări de sănătate sau economie, când a sosit momentul să-l chestionez în cadrul unei audieri din Congres. În schimb, aveam de gând să-i pun întrebări despre ceva ce cunoșteam amândoi la fel de bine — o declarație de-a lui care fusese înregistrată —, după care aveam de gând să-i adresez o întrebare la care numai el putea răspunde: care are *sensul* spuselor sale? Uneori, până și un profesor superdeștept de la MIT spune un lucru lipsit de moderație și impertinent, iar Gruber tocmai asta făcuse.

Vorbind despre legea privitoare la sistemul de sănătate — cum fusese adoptată și de ce fusese necesar să fie astfel adoptată — Gruber spusese următoarele, citez: „Americanii sunt prea proști pentru a înțelege diferența".

Dacă ai fost educat să nu folosești cuvântul „prost", te rog să sari la următorul capitol, fiindcă Gruber a repetat cuvântul, referindu-se la „prostia alegătorului american".

Uf. Să-l fi spus o dată, ar fi fost suficient, dar îl spusese de două ori, astfel încât ușa era larg deschisă pentru ceea ce aveam de gând să fac. Americanii auziseră cuvântul direct din gura lui, iar dacă țelul tău este discreditarea, vrei ca același juriu să-l mai audă o dată și încă o dată. Și încă o dată.

Așadar, dacă ar fi să-l chestionezi pe Gruber, de câte ori ai include cuvântul „prost" în întrebările tale? De multe ori, dacă crezi în puterea repetiției.

Ai putea întreba:

Ce înseamnă „prost"?

Cum poți fi „prea prost"?

Există mai multe grade de „prostie" și unele sunt acceptabile, în vreme ce altele sunt „prea mari"?

Toți americanii sunt „prea proști"?

De unde știți care americani sunt „proști" și care sunt „prea proști"?

Prin care test de inteligență ați stabilit care americani sunt „prea proști"?

Testul Stanford-Binet poate indica „prostia"? Sau este mai bun testul Wechsler?

Nu am epuizat instrumentul repetiției cu profesorul Gruber. L-am întrebat de atâtea ori cât să-mi susțin ideea, dar el mai spusese și alte lucruri — de exemplu, lăudase lipsa de transparență legislativă — care aveau să capteze atenția ascultătorilor și, drept urmare, să consume ceva timp. Dar, dacă nu ar fi existat limita aceea artificială de cinci minute, poate l-aș mai întreba și acum ce a vrut să spună cu „prea prost".

Repetiția funcționează când ai o mână câștigătoare, iar în cazurile în care un cuvânt a fost folosit greșit sau în mod nechibzuit, joci până ți-ai dat toate cărțile din mână.

Capitolul 12
Un cuvânt valorează cât o mie de cuvinte

Asumă-ți cuvintele

De Agenția pentru Siguranță Chimică nu au auzit mulți și aș fi continuat să fac și eu parte din grupul acestor norocoși, dar, din nefericire, președintele de pe atunci al Comisiei de Supraveghere și Reformă a Guvernului, Jason Chaffetz, aflase de existența Agenției și se gândise că n-ar fi rău să aflăm și noi, printr-o audiere, ce mai pusese ea la cale în ultima vreme — și nu promitea să fie drăguț.

Spre marele meu necaz, se gândise că ar fi bine să particip și eu la acea audiere. Era în 2015 și eu îmi vedeam de treabă în biroul meu din Washington DC, când președintele Chaffetz m-a sunat și mi-a spus:

— Am nevoie de tine aici urgent, să audiezi un martor.

— Dar de ce nu-l audiezi tu, Jason?

— Pentru că tu ai fi mai bun, a spus.

Jos pălăria în fața lui Jason, care știe că lingușelile te ajută să obții aproape totul în viață și că un fost jucător de fotbal nord-american de la o universitate mormonă avea nevoie în ziua aceea de ajutorul unui procuror.

Subiectul în discuție era faptul că președintele de pe atunci al Agenției pentru Siguranță Chimică folosise adresa lui privată de e-mail. Ca material de lucru aveam două fraze pe care le rostise cu ocazia unei audieri din trecut:

> În iunie 2014, președintele Chaffetz v-a întrebat:
> — Ați folosit vreodată adresa dumneavoastră privată de e-mail pentru comunicări sau chestiuni oficiale?

Iar răspunsul dumneavoastră a fost:

— Păi, da, din neștiință/din ignoranță.

Pune-te în locul meu pe podiumul din Congres. Trebuie să discreditezi atât faptele, cât și persoana și, după cum știi deja, cea mai bună și sigură modalitate de a face acest lucru este prin întrebări, *nu* prin acuzații sau declarații.

Ai putea întreba:

— Care a fost sursa neștiinței, a ignoranței dumneavoastră?

Pe urmă ai putea lansa o serie de întrebări despre toate sursele și materialul de informație menite să reducă „ignoranța" angajaților, în care se stipulează foarte clar ce se poate și ce nu se poate face cu adresa privată de e-mail. Ai putea întreba dacă el consultase vreun manual sau ghid de instruire pentru a se informa mai bine cu privire la ceea ce putea face și ceea ce nu putea face.

Îți furnizase cuvântul „ignoranță".

El îl folosise, nu tu. Fă-l să-și asume acest cuvânt.

Eu asta am făcut. Iar când l-am întrebat despre sursa ignoranței lui, a răspuns:

— Păi, când am început să lucrez în Agenție, am văzut că așa se obișnuia...

— Cine anume v-a spus acest lucru? am întrebat.

A răspuns folosind un cuvânt pe care nu-l recomand în aproape nicio circumstanță: „toți".

— Am înțeles că *toți* foloseau adresele lor private.

Există cuvinte care sunt prea mari pentru o comunicare eficientă și precisă. „Toți" este un cuvânt mare. Presupune că (1) îi cunoști pe toți și (2) știi cum folosesc toți adresele lor de e-mail — putem admite că așa ceva este un lucru dificil. Un alt exemplu este cuvântul „mereu". Printre sinonimele lui „mereu" se numără „întruna", „de fiecare dată", „oricând", „fără excepție". Cuvântul „mereu" obligă persoana care-l folosește să fi exclus orice altă opțiune, iar acesta este un lucru imposibil. Presupune să fi identificat, analizat și eliminat orice alternativă, iar acesta este un mare semnal de alarmă.

Martorul a încercat apoi să minimalizeze faptul că folosise adresa lui privată de e-mail pentru chestiuni oficiale, spunând că o făcuse la „începutul" mandatului său. Hei, asta-i altceva decât „toți" sau „mereu". E ceva mai specific, super!

Dar îți îngăduie să-l pui să definească „început", pentru că știi exact cât timp a folosit adresa privată, iar optsprezece luni nu este o definiție justificabilă pentru „început".

Pus față în față cu realitatea faptului că folosise adresa privată de e-mail după „începutul" autodefinit al mandatului său de președinte al Agenției pentru Siguranță Chimică, martorul a recunoscut că greșise, spunând:

— Probabil da.

Măi, frate! „Probabil" și „da" nu merg întotdeauna mână-n mână, nu-i așa? Nefăcând altceva decât să adresezi întrebări, în toată siguranța pe care ți-o oferă ele, îl faci pe martor să-și asume cuvintele, să-și asume explicațiile la aceste cuvinte și să-și asume realitatea faptului că între acțiunile și explicațiile lui există o nepotrivire. Toate acestea prin întrebări, și nimic altceva.

Am învățat mai devreme care sunt puterea, potențialul și capcanele întrebării „de ce". Nicio altă întrebare nu te poate face să pierzi mai rapid controlul asupra unei narațiuni. Dar întrebarea „de ce" are cea mai mare putere când știi în ce direcție mergi. Cu alte cuvinte, întrebarea „de ce" are cea mai mare putere când nu există o explicație bună. Pentru că omului îi stă în fire să încerce să explice până și inexplicabilul. Îi stă în fire să vrea să știe de ce și să explice de ce. Întrebarea „de ce" are o putere devastatoare când poți cupla dorința umană de a afla explicația cu dorința umană de a oferi o explicație și nu există altă explicație decât greșeala în vorbă sau în faptă a cuiva.

În cazul președintelui Agenției pentru Siguranță Chimică, situația s-ar prezenta cam așa:

— De ce ați spus că ați încetat să mai folosiți adresa dumneavoastră privată de e-mail la începutul mandatului dumneavoastră, când, în realitate, ați continuat s-o folosiți încă optsprezece luni?

— De ce ați spus că „toți făceau așa", când nu făceau toți așa?

— De ce ați declarat că ați încetat s-o mai folosiți, când ați continuat s-o folosiți încă șase luni după declarația dumneavoastră?

Din această conversație se pot învăța câteva lecții:

1. Când folosești cuvintele interlocutorului tău în întrebări, ești practic imposibil de combătut.
2. Nu folosi cuvinte mari, precum „toți", „nimeni", „mereu", „niciodată" sau „de fiecare dată", când ești martor (de fapt, nu le folosi, în general).
3. Fii atent la cuvintele mari. Sunt semnale de alarmă folositoare!
4. Lămurirea termenilor este o întrebare clasică, de folosit în aproape toate disputele sau conversațiile persuasive. („Care este pentru dumneavoastră semnificația cuvântului «început»?")
5. „De ce" poate fi întrebarea cea mai puternică și cu cea mai mare greutate, când este folosită în mod intenționat și prudent — mai ales când rogi pe cineva să-ți explice inexplicabilul.

Pe scurt, cuvintele contează. Nu-ți voi cere să citești dicționarul — cum mi-a cerut tata mie, deși există modalități mai proaste de petrecere a timpului și ți-ar cultiva dragostea pentru cuvinte și semnificațiile lor precise —, dar îți cer și te încurajez să te îndrăgostești de precizia cuvintelor. Ea este esențială pentru o comunicare eficientă. Unele cuvinte sunt acceptabile și promovează cu modestie mesajul pe care vrei să-l comunici, altele sunt perfecte pentru a-ți cuprinde ideea, iar o mulțime de alte cuvinte fac ca argumentul tău să pară neclar și nu contribuie la promovarea lui. Când îți susții punctul de vedere — indiferent dacă ești la masă în familie, în vestiarul de la serviciu sau în mașină, într-o dispută cu soțul sau soția —, fii atent ce cuvinte alegi și ce breșe îți deschid cuvintele interlocutorilor tăi.

Cuvinte mari, cuvinte blânde

După cum am învățat, anumite cuvinte sunt prea mari pentru o comunicare eficientă și precisă.

Când cineva îți spune:

— Mă întrerupi *mereu* când vorbesc, poți face referire fie la faptul că l-ai întrerupt justificat a n-a oară (nu-i frumos să întrerupi pe cineva, dar nu-i frumos nici să vorbești la nesfârșit), fie te poți lega de cuvântul „mereu". În viață, la serviciu sau în timpul liber este inevitabil să nu întâlnești la un moment dat pe cineva capabil să se lege de acest cuvânt și să devieze discuția de la obiectivul pe care-l aveai în minte.

N-ar fi mai bine să spui:

— M-ai întrerupt când vorbeam. (?)

Ce ai de câștigat dacă exagerezi? Exagerarea își are rolul ei în comunicare în general și în persuasiune în special. Dar trebuie folosită cu intenție, nu cu nepăsare. Și trebuie să fie doar atât: o exagerare intenționată, cu tot umorul și absurditatea intenționate. Cu ce contribuie cuvântul „mereu" la această propoziție? Doar n-ai ținut evidența tuturor conversațiilor cu acea persoană, de pe tot parcursul relației voastre. Ai vrut să comunici:

— Nu mă mai întrerupe!

Singura contribuție a cuvântului „mereu" este că-i deschide interlocutorului tău o cale de a te discredita.

Dar dacă remarca ar fi:

— Mă întrerupi *mereu* când *vorbim*?

Te poți lega cu ușurință de cuvântul „mereu", dar te poți lega la fel de bine și de forma de plural a verbului „vorbim". Nu poți spune „vorbim" (doar dacă faci parte din familia regală și folosești pluralul Maiestății, lucru de care mă cam îndoiesc). „Vorbești" sau „vorbesc". Dar nu „vorbim". Forma de plural este o încercare nobilă de includere, dar deschide o breșă pentru discreditare ușor de evitat și nu te ajută cu nimic în promovarea mesajului tău.

Dacă soția mea ar citi aceste pagini (și am o mare îndoială în această privință), ar spune:

— Nu mai despica firul în patru și lasă lumea să vorbească așa cum îi place! Oamenii nu hiperanalizează cuvintele.

Are dreptate — în lumea ei, unde prietenii ei sunt niște oameni drăguți și unde nu se prea discută în contradictoriu. Dar asta nu este și lumea mea și presupun că nu e nici lumea în care vrei tu să strălucești. Așadar, precizia contează.

Care alte cuvinte îl expun pe vorbitor riscului de a fi discreditat? Uneori negațiile. Ca de exemplu:

— Nimeni nu-mi acordă atenție sau:

— Nimeni nu-mi cere părerea.

Cum să-ți comunici mai bine ideea? De ce să nu întrebi:

— De ce nu-mi acorzi atenție? sau:

— De ce nu mi-ai cerut părerea?

Dacă recurgi la cuvinte mai blânde și la o metodă mai blândă de a-ți comunica ideile, poți limita riscul de a fi discreditat. „Poate" este un cuvânt bun, chiar și atunci când ești sută la sută sigur. Nu pierzi nimic dacă reduci miza și-ți lași o portiță deschisă. „Probabil" este un cuvânt blând. Comunică probabilități în favoarea ta, fără riscul de a spune „mereu" și de a-ți asuma toate eventualitățile. „De obicei" sunt cuvinte blânde, care conțin o plasă de siguranță. Cuvintele mai blânde promit portițe de scăpare, parașute, locuri de întors.

Merită reamintit faptul că sintagme precum „în opinia mea" sau „am sentimentul" îl expun pe vorbitor riscului unei potențiale discreditări. Opiniile sunt grozave, dar nu într-un duel bazat pe fapte. Se spune că „ai dreptul la propria opinie, dar nu și la propriile date/fapte concrete". În ierarhia persuasiunii, faptele se situează deasupra opiniilor și sentimentelor. Eu prefer să folosesc sintagme precum: „nu ești de acord că...?", „te-ai gândit vreodată să..." sau „este posibil să..."

Ideea este că anumite cuvinte — fie mari, fie blânde — te pot fie împiedica, fie conduce înainte pe drumul tău către victorie. Fii mereu — în sensul precis al cuvântului — atent când folosești sau auzi asemenea cuvinte. Am văzut oameni capabili

care s-au împiedicat de cuvinte mari, iar cazuri temeinice care au fost subminate. Comunicarea și persuasiunea sunt oricum dificile, nu este nevoie să mai faci și greșeala de a opta pentru un cuvânt nechibzuit, când există un alt cuvânt mai precis, și nu ai nimic de pierdut dacă rămâi prudent.

Sinucidere, într-un fel

Este imposibil să comunici în lipsa unei baze comune de înțelegere. Când profesorii mei de latină vorbeau în latină, nu înțelegeam nimic din ce spuneau. Am ca dovadă rezultatele examenelor mele. Dar nu este suficient să cazi de comun acord asupra limbii folosite, mai trebuie să cazi de comun acord și asupra semnificației cuvintelor. Este un lucru esențial când încerci cu adevărat să înțelegi și să te faci înțeles. Și mai este și extrem de eficient, când încerci să blochezi sau să înfrânezi argumentul cuiva. Eu nu încetez să mă minunez cât de greu le vine unor oameni să explice niște cuvinte a căror definiție credem că o cunoaștem. Folosim zilnic cuvinte cu sensuri multiple și uneori total diferite de ceea ce intenționăm să spunem.

Cuvântul „a decima" este un exemplu clasic. Majoritatea dintre noi îl folosește cu sensul de „a distruge în totalitate" sau de „a elimina". Etimologic înseamnă a executa fiecare a zecea persoană (vine din latină, de la *decem*, zece — vezi, până la urmă am trecut examenul de latină). Este o mare diferență între a lăsa 0% ori 90% în viață.

Să înțelegi precis ce se spune și să-l pui pe interlocutorul tău să definească termenii este o armă puternică în războaiele persuasiunii.

Jonathan Binney a intrat prin efracție în casa lui Allen și Judy Southern dintr-o zonă rurală a comitatului Cherokee. A făcut niște lucruri de neconceput în casă, lucruri pe care numai niște oameni depravați le-ar face. De la autosatisfacere sexuală până la defecare, Binney este poate persoana cea mai deranjată mintal cu care am avut vreodată de-a face în calitate de

procuror, și asta nu este puțin lucru, fiindcă am avut de-a face cu o mulțime de țicniți.

De ce a intrat Jonathan Binney în casa lui Allen și Judy Southern? Ei bine, aceasta este o altă poveste despre depravare și răutate. Te scutesc de detalii, află doar că Binney comisese un act de violență sexuală împotriva unui copil. Dar nu voia să intre la pușcărie ca violator de copii, voia să intre la pușcărie ca ucigaș. Așadar a intrat prin efracție în casa unor oameni necunoscuți. Oamenii aceștia nu-i făcuseră nimic. Nu-i cunoștea și nu-l cunoșteau. Însă Binney avea nevoie de o victimă pentru planul lui de a intra la pușcărie ca ucigaș.

Așadar, în timp ce Judy Southern distribuia corespondența în calitate de factor poștal rural, Binney a intrat în casa lor și a săvârșit toate ticăloșiile de care a fost în stare. Când Judy Southern a ajuns acasă și a intrat pe ușă, Binney a împușcat-o. Femeia a decedat ulterior la spital.

După ce a împușcat-o pe Judy Southern, Binney s-a suit pe motoreta lui, a încercat să scape de dovada crimei sale și și-a lipit câțiva plasturi cu nicotină. De ce și-a lipit plasturii cu nicotină? Păi, ca să se sinucidă, după spusele lui.

Aceasta este povestea pe care a relatat-o el ulterior juriului. De ce era importantă? Din două motive: unul evident și unul mai puțin evident. Motivul evident era că Binney era pasibil de pedeapsa cu moartea, dacă intrase în casa familiei Southern cu intenția de a-i pândi pe Judy și Allen Southern și a-l ucide pe unul dintre ei. Era pasibil de pedeapsa cu moartea dacă intrase în casa lor cu intenția de a comite o infracțiune, precum jaful sau agresiunea sexuală. Însă teoria lui era că intrase în casa familiei Southern — ziua în amiaza mare — pentru a se *sinucide*, nu pentru a jefui și, ca atare, nu era pasibil de pedeapsa cu moartea.

Un alt motiv pentru care acuzații din procesele penale invocă în apărarea lor „sinuciderea" este acela că ei cred, în mod eronat, că juriul va compătimi în oarecare măsură pe cineva atât de ros de vină și remușcare încât a încercat să se pedepsească singur, luându-și viața. Raționamentul ilogic este următorul: *Acuzatul vrea să moară, atunci hai să-l pedepsim punându-l să trăiască.*

Mda, nu prea înțeleg nici eu, dar acuzații încearcă totuși. Este un raționament ușor de înlăturat, de altfel.

Așadar, cu ce începi? Poate cu faptul evident că Jonathan Binney a recurs la o metodă destul de sigură pentru a o ucide pe Judy Southern. A folosit o armă de foc. Dar, când să se sinucidă, s-a hotărât să recurgă la un mijloc de autosuprimare nemaiauzit: și-a lipit câțiva plasturi cu nicotină și a așteptat să-i crească tensiunea în asemenea hal încât să moară. Dacă te întrebi... află că nu a funcționat. Modalitate mai ezitantă și mai lașă de a-ți pune capăt zilelor nu există.

Poate te mai întrebi și de ce nu a apucat Binney să se sinucidă în tot timpul cât a stat în locuința familiei Southern, așteptând să vină careva acasă. Bună întrebare. A avut suficient timp pentru o mulțime de acte de o depravare inimaginabilă, dar nu a avut timp să-și vâre arma în gură și să tragă.

Rareori se întâmplă ca definiția sinuciderii să conteze sau să aibă o semnificație juridică. „Sinucidere" este unul dintre acele cuvinte pe care credem cu toții că le înțelegem. Dar, în acest caz particular, definiția lui a contat.

Lăsând la o parte ironia, faptul că un acuzat care a vrut să se sinucidă ticluiește analize juridice strâmbe, pentru a evita propria condamnare la moarte, m-a făcut să reflectez asupra acelor cuvinte pe care credem că le putem defini, până când suntem într-adevăr obligați să o facem.

Ceea ce-mi aduce aminte de o cină într-o seară caldă, în Charlotte, Carolina de Nord.

Dacă ai stat vreodată la masă cu mine, știi că un simplu taifas se poate transforma rapid într-o discuție complicată. Eram într-un restaurant împreună cu senatorul Tim Scott și alte două persoane și așteptam să fim serviți. De fapt, cred că nici nu apucaserăm să comandăm.

Conversația lâncezea și aveam nevoie de un subiect. Care a fost ideea mea? *Hai să vorbim despre ceva ușor! Hai să vorbim despre sinucidere!*

Ce înseamnă „sinucidere"? *Tu* poți defini cuvântul? Crezi că poți, dar hai, încearcă.

În sinea ta cum l-ai defini, dacă ți s-ar cere s-o faci?

Înseamnă să-ți iei singur viața, nu-i așa?

Dar prin ce mijloace și în decursul cărei perioade?

Barul restaurantului în care cinam în Charlotte era poate plin de oameni care se „sinucideau" foarte lent. Poate li se spusese să se lase de băut, dar nu o făcuseră. Poate li se spusese să-și schimbe regimul alimentar, dar nu o făcuseră. Poate li se spusese să facă sport, dar nu făceau. Poate li se prescriseseră medicamente împotriva hipertensiunii, dar nu le luau. Poate nu își reînnoiseră abonamentul la sala de fitness sau nu se duseseră la ultima programare la dentist.

Dicționarul definește sinuciderea drept „actul sau ocazia de a-ți lua viața de bunăvoie și intenționat". Este acesta un răspuns la toate întrebările tale? Este un act unic, cum sugerează definiția din dicționar, ori poate fi o serie de acte mai mărunte? Ce înseamnă „de bunăvoie"? Și ce înseamnă „intenționat"?

Dacă mi se prescrie un medicament care, după toate probabilitățile, mi-ar prelungi viața, dar nu-l iau, cum se cheamă? Dar dacă-l iau într-o doză mai mică decât mi-a fost prescris, pentru că nu am bani să-l iau așa cum mi-a fost prescris? Ai analiza atunci toate celelalte moduri în care îmi cheltuiesc banii și ai judeca faptul că aș fi putut renunța la abonamentul TV și la telefonul mobil și astfel aș fi avut suficienți bani pentru a lua medicamentul în doza corectă? Discuția despre sinucidere devine atunci o discuție despre ce priorități am în viață?

Dar dacă nu-mi plac efectele adverse și iau decizia optimistă că șase luni fără greață permanentă sunt mai bune decât optsprezece luni cu greață? Ce înseamnă „viață" în definiția de mai sus și cine decide acest lucru?

Uneori credem că știm ce înseamnă un cuvânt, până când suntem obligați să-l definim. „Iubire" este un cuvânt greu de definit. Îmi amintesc din copilărie vorba: „Să iubești înseamnă să nu fii niciodată nevoit să spui că-ți pare rău". Da, sigur! Ia încearcă. Dacă tot vorbim de sinucidere, ia încearcă să treci prin viață, căsnicie și relațiile cu cei dragi fără să spui „Îmi pare rău". Te rog să mă anunți dacă reușești.

Folosim frecvent cuvântul „corect". Folosim frecvent și „just", „drept", „egal". Dar ce înseamnă ele? Dacă ai fi obligat să le definești, ai putea s-o faci fără să te expui riscului de a fi ulterior chestionat cu privire la tot ceea ce ai omis?

Ce înțelegi prin *toți*? Ce înțelegi prin *mereu*? Ce înțelegi prin *ei*? Ce înțelegi prin *sinucidere*?

Definiția termenilor contează. Contează pentru o comunicare de succes, fiindcă ambele părți trebuie să se pună de acord asupra sensului termenilor. Să ceri clarificarea unui cuvânt sau a unei sintagme poate fi la fel de inofensiv ca să te asiguri că vorbim aceeași limbă ori poate fi un contraatac.

Clarificarea binelui

Un exemplu mai puțin morbid pentru clarificare ca instrument al persuasiunii este următorul:

Eu joc golf deja de treizeci de ani cu o parte dintre partenerii mei. Mă rog, poate nu este adevărat. Golful este un sport pentru gentlemeni. În alte sporturi se spune: „Fă chestia asta atâta timp cât ți se permite", „Nu-i valabil, dacă n-a văzut arbitrul", „Dacă nu curge sânge, nu e fault". În golf, dacă mingea ta se deplasează când te pregătești s-o lovești — chiar dacă ești singur în pădure —, este penalti. Dacă crosa ta atinge nisipul din bunker când îți iei avânt, este penalti. Golful este un sport pentru gentlemeni, prin urmare te complimentezi reciproc pentru loviturile reușite și le ignori pe cele nereușite. Îți iei șapca de pe cap la finalul traseului, dai mâna cu ceilalți și le spui tuturor cât de bine au jucat. Ăsta-i golful. Înseamnă că ceea ce joc eu cu amicii mei este altceva, poate mai degrabă wrestling. Ai nevoie de un obraz gros, un auz prost, o memorie scurtă și o lipsă totală de empatie față de greșelile celorlalți. Mai toți amicii mei urmăresc ce se întâmplă în politică, dar când jucăm au marea calitate de a nu vorbi și nu întreba nimic despre ea. Majoritatea. Nu toți.

Într-o bună zi, pe un teren de golf din Spartanburg, unul dintre amicii mei m-a întrebat:

— Ești de acord că America este mai respectată în lume acum decât în timpul președintelui Obama?

Nu avusesem o lovitură foarte bună, deci nu eram într-o dispoziție foarte bună, dar, și să fi câștigat la loto, reacția mea ar fi fost probabil aceeași.

— În lumea întreagă? am întrebat.

— Știi ce vreau să spun, a răspuns.

— Păi, nu știu! Ce înțelegi prin „în lume"? I-ai întrebat pe oamenii din Madagascar? Din Ciad? Din Islanda? Și ce înțelegi prin „respectată"? Cum ai cuantifica respectul? Există o modalitate de a-l măsura?

— Nu te mai juca cu cuvintele! s-a plâns. Ce vreau eu să spun este: nu ești de acord că politica noastră externă actuală este bună?

— Ce înseamnă „bună"? După care standard obiectiv judeci politica externă? Jumătate din țară probabil crede că nu e „bună", deci poate fi ceva „bun" dacă e jumi-juma? Susții că există un standard obiectiv al „binelui" — un standard obiectiv, identificabil? Ori este bun ceea ce 50,1% din populație spun că e bun? Cunoști disputa dintre H.L.A. Hart și Lon Fuller? Cine decide ce este bun? Corect? Just?

N-a mai vorbit cu mine până la finalul rundei și, apropo, ăsta a fost chiar un lucru „bun"! Era evident că nu voiam să vorbesc despre politică, după cum au dovedit-o întrebările pe care i le-am adresat.

Uneori chiar vrei să afli ce înțelege cineva printr-un anumit termen. Anumite cuvinte sunt atât de subiective prin natura lor, încât trebuie să stabilești din capul locului parametrii: cuvinte precum „just", „bine", „frumos" , „puternic".

Definirea termenilor este esențială, chiar și atunci când toată lumea este de bună-credință. Dar nu doar cuvintele trebuie definite și elaborate. Uneori este în interesul tău ca într-o discuție sau dispută pe care anumiți oameni vor s-o poarte la nivel abstract să se introducă cel mai înalt grad de specificitate.

Aproape toate întrebările care-ți sunt adresate îți oferă ocazii de a răspunde la rândul tău cu o întrebare. Agață-te de un

cuvânt. Pune-i să-l definească. Pune-i să-și asume conținutul sugestiilor lor. Pune-i să-ți dovedească orice element al premisei în legătură cu care te chestionează.

Utilizarea precisă a cuvintelor este o parte indispensabilă a comunicării eficiente. Cuvintele au sensuri multiple, și asta presupunând că suntem cu toții de acord asupra definițiilor. Deseori întâlnim oameni care folosesc anumite cuvinte într-un mod necunoscut sau neobișnuit pentru noi. Așadar este neapărat necesar să clarificați toate cuvintele esențiale care pot schimba cursul unei conversații.

Trebuie să fim atenți să nu folosim cuvintele neglijent, altminteri ni se va cere nouă să le definim, iar când definești ceva, riști să omiți ceva important.

Dacă ai ajuns până aici cu lectura, ți-ai dat probabil seama că sunt un adept înfocat al ascultatului. Următoarea ta întrebare grozavă va izvorî probabil din ceea ce a spus interlocutorul tău. Deci ascultă! Fii atent, critic, receptiv.

Capitolul 13
Lucrurile bune vin în ambalaje mici

Ambalaje strălucitoare

Nu știu sigur care este termenul de prescripție pentru furtul de la părinți al unor mingi de golf, dar sper să fi trecut deja. Tatăl meu primea frecvent cadou de la pacienții lui mingi de golf, dar nu le folosea, întrucât, considera el, erau „prea frumoase pentru a fi folosite". Eu nu înțelegeam (și nu înțeleg) acest lucru. Cum poate fi o minge de golf prea frumoasă pentru a fi folosită? Pentru asta a fost creată. E ca și cum ai spune că un tort de ciocolată este prea frumos pentru a fi mâncat. A fost creat pentru a fi mâncat!

Oricum, tata își depozita mingile de golf Titleist în biroul lui de acasă, care ne era interzis mie și celor trei surori ale mele. Prin „interzis" înțelegeam că nu aveam voie să intrăm în birou *când era el acasă.* Dar când nu era acasă (și nu aveam cum să-i cer permisiunea să intru în birou), nu avea cum să-mi refuze permisiunea, din moment ce nu i-o cerusem. Sigur, ne spusese că era interzis, dar nu era exclus să se fi răzgândit înainte să plece dimineața la serviciu și să fi uitat pur și simplu să ne spună.

Sigur, faptul că încuia ușa de la birou era o probă circumstanțială că nu voia ca eu să intru, dar un medic nu poate ascunde o cheie undeva unde un avocat în devenire, de doisprezece ani, să n-o poată găsi. La început mi-a fost ușor s-o găsesc. Atârna de toc, chiar deasupra ușii. (Zău așa! Cine ascunde o cheie chiar deasupra încuietorii?) Dar pe urmă m-au pârât surorile mele și i-a găsit o ascunzătoare mai bună. Dar nu suficient de bună! Am găsit-o lângă pick-up, în coperta unui album de Neil

Diamond. Pe bune, dacă n-ar fi vrut s-o găsesc, ar fi ascuns-o într-un album de Perry Como sau Andy Williams. Doar știa că-mi plăcea și mie „Cracklin' Rosie", așa că, ascunzând-o acolo, practic mă invita să intru în birou.

Și am pătruns în paradisul Titleist. Toate cutiile acelea de la Titleist arătau diferit în exterior, dar în interior era aceeași minge. Ambalajul se schimba puțin de la an la an, pentru a sări în ochi sau a atrage atenția asupra vreunui progres tehnologic. Dar, te rog să mă crezi, mingea era aceeași.

Un ambalaj nou contează. Face ca ceva să pară nou și modern. Face ca ceva să pară mai atrăgător din punct de vedere estetic. Îți lasă impresia că ai cumpărat ceva nou și diferit, ceva „prea frumos pentru a fi folosit".

Reambalarea mai este și o modalitate devastatoare de a reinterpreta cuvintele oponentului tău și de a inversa sarcinile persuasiunii.

Mulți dintre noi facem acest lucru în mod reflex și deseori defensiv:

— Iubitule, cina e gata!

— Bine, vin imediat.

— Poate nu ți-e clar că am muncit câteva ore bune la ea?

— Ăăă... am spus că vin imediat!

— Păi, dacă ți-e atât de greu să vii acum, o pun în frigider!

E ceva instinctiv, incisiv și persuasiv. Transformă un „vin imediat" într-un „nu apreciez truda ta". Un exemplu de reambalare cât se poate de reușit (și poți fi sigur că în secunda următoare eram în bucătărie).

Reambalarea transformă ceva vechi în ceva nou... și, în mod intenționat, în ceva mai rău. Este deosebit de eficientă în combinație cu exagerarea, absurdul și extremele ilogice. Să reambalezi înseamnă să iei un fragment din spusele cuiva și să-l reîncadrezi într-un mod extrem. Înseamnă să iei o remarcă izolată sau singulară și s-o transformi în mod intenționat în ceva extrem, imposibil și ilogic.

Am menționat mai devreme audierile din Congres despre imigrație, calea către dobândirea cetățeniei și ce să facem cu

copiii aduși în SUA înainte de vârsta răspunderii legale. Argumentul era că unii dintre acești copii avuseseră realizări frumoase și, drept urmare, țara noastră ar avea de profitat de pe urma șederii lor permanente și, în final, a dobândirii cetățeniei.

— Dar sigur nu susții că toți cei paisprezece milioane de copii sunt elevi eminenți?

Asta înseamnă să reambalezi într-un mod voit exagerat. Iar răspunsul este desigur „nu". Pe urmă redirecționezi atenția de la cei care au realizat ceva la cei care nu au realizat nimic.

Am menționat și audierile din Congres pe subiectul controlului armelor de foc și al uciderilor în masă.

— Susții că nu există nici măcar o lege care să poată fi adoptată și care să reducă riscul unor viitoare masacre? Susții că e soarta noastră, a americanilor, și că trebuie s-o acceptăm? Susții că masacrele vor face parte din realitatea noastră întotdeauna și că, prin urmare, am face bine să ne obișnuim cu ele?

Ca să fiu sincer, reambalarea este poate instrumentul meu retoric preferat. Te obligă să asculți cu atenție ce spune interlocutorul tău. Te obligă să-ți folosești puterea de judecată pentru a identifica veriga cea mai slabă din lanțul logic. Te obligă să recurgi la artele întunecate ale absurdului, extremelor ilogice și exagerării și să faci legătura între una dintre ele și veriga cea mai slabă din lanțul retoric sau logic al oponentului tău.

Câteva exemple uzuale?

Frazele care încep cu „Vrei să spui că..." sunt, de regulă, fraze care se încheie cu reambalarea unui comentariu făcut anterior. Frazele care încep cu „*Sigur* nu susții că..." sunt, de regulă, fraze care se încheie cu reambalarea a ceva ce s-a spus anterior, dar poate a fost altfel intenționat.

În tribunale, acest concept este destul de răspândit și ușor de identificat. Cazurile de violență domestică sunt uneori dificil de urmărit în justiție. Motivele sunt diverse: victime șovăitoare, probe problematice, arestarea ambilor parteneri, situație în care martorul principal al procurorului este în același timp acuzat. Te rog să mă crezi că această situație este o adevărată provocare: nu poți câștiga dacă martorul tău principal nu poate

depune mărturie. Supozițiile și așteptările sociale și culturale sunt omniprezente. Uneori victima unui act de violență domestică se întoarce la făptaș și ciclul violenței se repetă. Avocații apărării se feresc să spună pe față:

— Este vina dumneavoastră că v-ați întors la el.

Ar fi un atac prea evident pentru majoritatea avocaților apărării, dar este, în mod cert, o aluzie subliminală la adresa juriului. Nu-i trece așadar cu vederea avocatului apărării aluziile subtile și subliminale.

— Sugerați că este vina ei că a devenit victimă?

— Este vina ei că a fost lovită?

— Spuneți că, într-un fel, este vinovată de ce a pățit?

— Spuneți că nu are dreptul să se afle acasă la ea fără să fie atacată?

Tactica aceasta urâtă a apărării, de a acuza implicit victima pentru ceea ce i s-a întâmplat, este întâlnită și în cazurile de agresiune sexuală.

Am susținut în calitate de procuror acuzarea unui bărbat care răpise și agresase sexual o agentă imobiliară. O răpise cu ocazia pretinsei vizionări a unei proprietăți oferite spre vânzare sau închiriere. O sechestrase și agresase pe femeie pe parcursul mai multor zile și, bineînțeles, pe măsură ce se relatează cele petrecute pe parcursul mai multor zile, un avocat al apărării caută permanent probe ale consimțământului sau acordului victimei. Un avocat al apărării caută în cronologia faptelor o breșă, un punct slab, de unde să poată susține implicit că, *în realitate*, nu a fost o infracțiune. În acest caz era vorba despre o oprire la o benzinărie. Făptașul a intrat să plătească și a lăsat-o pe victimă singură în mașină.

Avocatul apărării s-a legat de acest lucru.

— Așadar ați avut ocazia să fugiți? Ați avut ocazia să strigați după ajutor? Ați avut ocazia să atrageți atenția cuiva din benzinărie, a unui angajat sau a unui alt client?

Ca procuror, acesta este momentul în care trebuie să reambalezi ceea ce se insinuează și să lovești înapoi mai tare decât ai fost lovit.

— Spuneți că spaima care o paralizase două zile, cât fusese violată, dispăruse pur și simplu?

— Spuneți că spaima de a fi ucisă — după cum o amenințase în repetate rânduri — o părăsise, iar acum credea că va putea să fugă fără să pățească nimic?

— Sugerați că *ea* este de vină, că persoana care a fost răpită, violată și bătută poartă o oarecare răspundere pentru faptul că a fost răpită, violată și bătută? Asta vreți să transmiteți juriului?

Ceea ce spun și ceea ce vor să spună oamenii sunt uneori două lucruri total diferite. Dacă mai adaugi la acest adevăr ceea ce tind ei să facă (să insinueze, fără să spună pe față), ai cel puțin trei elemente la care să fii permanent atent: cuvintele rostite, intenția din spatele lor și insinuarea subiacentă. Tot ce mai ai de făcut este să asculți și să fii pregătit să utilizezi în folosul tău structura și forma.

Artele întunecate ale absurdului și exagerării

Fiica noastră, Abigail, este una dintre marile iubiri ale vieții mele. E bună cu toată lumea, nu judecă pe nimeni și apără cauza celor mai puțin favorizați de soartă. A, da, și-i mai place și să se „certe". Adică îi plac disputele și, în vreme ce pozițiile noastre politice diferă în aceste faze diferite ale vieților noastre, îmi amintesc cum eram și eu la douăzeci și doi de ani, când nu credeam în pedeapsa cu moartea, pentru ca, într-un final, să devin un procuror care a cerut pedeapsa cu moartea în șapte cauze. Oamenii se mai schimbă uneori. Viața te schimbă. Dar cheia schimbării este persuasiunea autentică, motivată de tine însuți sau de altcineva.

Nu știu ce viitor va avea, dar știu că disputele cu tatăl ei de când era copil și tânără adultă îi vor fi de folos (mai ales fiindcă erau echilibrate de o mamă bună și dezinteresată). Și mai știu că, indiferent de credințele ei politice actuale sau viitoare, are în sufletul ei compasiunea, grija și susținerea pe care noi, toți, le-am aprecia în situațiile în care am avea nevoie de un prieten.

Confirmarea judecătorului Brett Kavanaugh de la Curtea Supremă și urmările acestui fapt au oferit suficient material pentru disputele noastre nocturne. Și au mai arătat că îndrăgitele noastre întrebări te pot ajuta să-ți susții punctul de vedere, transformând în același timp situațiile litigioase în conversații mai productive.

O conversație tipică din acea perioadă ar fi decurs cam așa:

Abigail: Nu pot să cred că prietenul tău, Lindsey Graham, îl susține pe Kavanaugh!

Eu: Te referi la același Lindsey Graham care le-a susținut pe Sonia Sotomayor și Elena Kagan? Același Lindsey Graham? Nu poți să crezi că el, un senator republican, l-a susținut pe candidatul unui președinte republican, dar poți să crezi că le-a susținut pe cele două candidate ale președintelui Obama?

Abigail: Nu asta vreau să spun. Vreau să spun că ai fost și tu procuror. Nu o crezi pe victimă?*

Eu: Termenul „victimă" presupune că a fost comisă o infracțiune. Hai să nu presupunem încă acest lucru. Să vedem întâi care sunt faptele. Să așteptăm depozițiile martorilor. De care instrument ne folosim pentru a afla adevărul?

Abigail: Nu știu, dar sunt sigură că-mi vei spune tu.

Eu: Ia gândește-te! Confruntarea martorilor și dreptul la o audiere încrucișată, corect?

Abigail: N-ar trebui obligată să depună mărturie în public în fața tuturor acelor bărbați. Sunt chestiuni intime.

Eu: Copiii nu trebuie să depună mărturie la tribunal în prezența abuzatorilor lor? Victimele violenței domestice nu trebuie să depună mărturie în fața a douăsprezece persoane necunoscute, despre cele mai intime detalii din viețile

---

* Trei femei l-au acuzat pe Brett Kavanaugh în 2018 de comiterea unor agresiuni sexuale în anii 1980. Profesoara Christine Blasey Ford a fost prima care l-a acuzat de un incident din 1982 și a fost audiată de către Comisia Juridică a Senatului. (*N. tr.*)

și relațiile lor? Martora aceasta are un alt statut? Acuzația aceasta nu este la fel de gravă ca acuzațiile din cauzele penale?

Abigail: Parcă ai spus: „Nu folosi termenul «victimă»". [Aici m-a prins!] Iar acesta nu este un proces.

Eu: Cum poți să dai crezare unui martor, indiferent de cadrul în care depune mărturie, înainte să fi depus mărturie?

Abigail: Depusese deja mărturie când prietenul tău Lindsey și-a ținut discursul.

Eu: Da, depusese deja. Nu-ți pare bine că Lindsey a așteptat măcar depoziția martorei, înainte să emită vreo judecată cu privire la credibilitatea ei? Nu fac asta oamenii corecți? Nu așteaptă ca cineva să vorbească înainte de a-i judeca credibilitatea? N-au existat în cealaltă tabără senatori care se deciseseră deja cu privire la credibilitatea ei înainte ca ea să fi rostit un singur cuvânt? Nu a spus unul dintre senatorii democrați că „toate femeile trebuie crezute"? Cum poți stabili credibilitatea cuiva înainte ca persoana respectivă să fi vorbit?

Abigail: Așadar, spui că minte?

Eu: Ce este minciuna?

Abigail: Toată lumea știe ce este minciuna.

Eu: Bine. Atunci nu vei avea nicio dificultate să-mi spui ce este, dacă toată lumea știe ce este, nu-i așa?

Abigail: Minciună e atunci când cineva nu spune adevărul.

Eu: Oamenii fac greșeli sincere, nu-i așa? Oamenii reține corect un eveniment, dar reține greșit un nume, nu-i așa? Ai văzut studiile privitoare la depozițiile martorilor oculari? Ei nu mint *per se*. Chiar cred ce spun. Dar se înșală.

Abigail: N-ar uita că a fost agresată de către un candidat pentru Curtea Supremă.

Eu: Poate că nu, dar n-ar uita nici că a fost agresată de către un candidat pentru Curtea de Apel pentru Districtul Columbia, nu-i așa? N-ar uita că a fost agresată de către un angajat de la Casa Albă, nu-i așa? Nu este Curtea de Apel pentru Districtul Columbia a doua instanță din țară

ca importanță? Nu ai fi un candidat potrivit pentru această Curte dacă ai fi comis o agresiune sexuală, nu-i așa?

Abigail: Este nevoie de foarte mult curaj ca să ieși în față și să relatezi aceste amintiri dureroase și nimeni nu s-ar expune fără motiv atacurilor și unei examinări atente.

Eu: În privința aceasta suntem de acord. Iar „motivul" trebuie cercetat și verificat prin audiere încrucișată și coroborare.

Nu ne-am atacat personal în această conversație. Nu am ridicat glasul. Nu ne-am jignit.

În lumea reală, departe de politică și justiție, oamenii reambalează tot timpul ceea ce am spus și ceea ce am vrut să spunem. Când le cerem copiilor noștri să-și facă curat în cameră, să vină acasă la timp, să se poarte frumos cu un frate sau o soră, copiii noștri reambalează deseori aceste comentarii într-o exagerare.

— Ai dreptate, nu fac niciodată nimic așa cum vrei tu! Sunt un ratat. Probabil îți dorești să nu mă fi avut.

Mai toți părinții au auzit la un moment dat din gura copiilor lor o variațiune a acestei teme. Este un exemplu de reambalare în absurd.

Nu mușca momeala! Ei vor ca tu să bați în retragere și să începi să înșiri toate lucrurile minunate pe care le fac. Rezistă ispitei. Este greu. Știu. Am și eu copii. Dar rezistă.

Eu gestionez situația remarcând cu calm:

— Mi-am rezervat ziua de mâine pentru discutarea tuturor calităților tale minunate și a lucrurilor incredibile pe care le-ai făcut. Sper doar să pot adăuga la timp pe această listă faptul că ți-ai făcut curat în cameră.

Momeala pare irezistibilă, dar trebuie să-i reziști. Îndreaptă-ți, în schimb, atenția către lucrurile mărunte — *te rog, fă-ți curat în cameră* —, nu te lansa în analiza nesfârșită a tuturor celorlalte lucruri pe care vrea să le discute copilul tău.

Nu uita că nu discuți concepte cuprinzătoare, ezoterice. Nu discuți despre toate cele paisprezece milioane de persoane fără

acte în regulă, care trăiesc în SUA. Discuți fie despre cel care dorește să se înroleze și să lupte pentru o țară a cărei cetățenie nu o are, fie despre cel care a tratat mereu cu dispreț țara noastră și legile noastre, făcând rău unui american nevinovat. Nu discuți al Doilea Amendament. Discuți despre cei paisprezece copii uciși. Nu discuți avantajele sociale și psihologice ale unei camere curate. Discuți despre o cameră care trebuie să fie curată înainte de sosirea bunicilor. Nu uita: cu cât este mai specific comentariul tău, cu atât mai ușor eviți eforturile celorlalți de a-ți reambala spusele.

Acestea fiind zise, reambalarea poate să facă adevărate minuni, atunci când recurge în mod intenționat la exagerare și absurd și când, folosită eficient, îl transformă pe interlocutorul tău într-un martor al cauzei tale.

În procesele în care acuzatul este pasibil de condamnarea la moarte, avocații apărării angajează aproape întotdeauna un expert în psihologie și/sau psihiatrie. Acest lucru este posibil în faza de stabilire a vinovăției, în faza de pronunțare a sentinței sau în ambele, dar cel mai frecvent este în faza de pronunțare a sentinței, când apărarea încearcă să convingă juriul să nu-l condamne pe acuzat la moarte.

Aproape întotdeauna, psihiatrul descoperă la acuzat o boală mintală care, în opinia lui, fie atenuează gravitatea crimei, fie cel puțin îi sugerează juriului că acuzatul nu este răspunzător pentru fapta sa. În procesele penale, apărarea poate invoca lipsa de discernământ a acuzatului, ceea ce înseamnă că acesta nu este capabil să facă distincție între bine și rău și că, drept urmare, nu poate fi vinovat de o crimă. Dar în faza de pronunțare a sentinței, argumentul acesta a fost deja respins, iar apărarea încearcă doar să atenueze gravitatea crimei.

La unul dintre procesele în care cerusem pedeapsa capitală, psihiatrul a diagnosticat la acuzat sindromul de alcoolism fetal. Nu vrei să-l ataci pe martor — în acest caz, o doctoriță foarte capabilă, prietenoasă și simpatică. Nu vrei nici să minimalizezi boala respectivă, pentru că ea există și poate cineva din juriu are

un prieten sau o rudă cu un diagnostic similar. Ceea ce vrei să faci este să reambalezi concluzia expertei în exagerare și absurd.

Pornești de la faptele deja cunoscute juriului și reambalezi depoziția expertei. (Atenție: sunt informații brutale, dar acestea au fost faptele în procesul respectiv.)

Așadar, care aspect al sindromului de alcoolism fetal te face să intri prin efracție?

Care aspect al sindromului de alcoolism fetal te face să te masturbezi în casa unui necunoscut?

Care aspect al sindromului de alcoolism fetal te face să defechezi în cabina de duș?

Câți oameni diagnosticați cu sindromul de alcoolism fetal violează copii?

Dintre toți cei diagnosticați în ultimii cinci ani cu sindromul de alcoolism fetal, câți au împușcat necunoscuți, pentru că voiau să intre la închisoare ca ucigași? Și au mințit după aceea?

Reambalarea este instrumentul meu retoric preferat. Trebuie să asculți atent și să te obișnuiești treptat cu ea, dar poate fi devastatoare pentru cauza celor cu care te duelezi.

Conversații în familie de Ziua Recunoștinței

Majoritatea familiilor sunt eterogene din punct de vedere politic. În familia mea, oricât am încerca să evităm subiectele politice la cina de Ziua Recunoștinței, cineva tot se va hotărî s-o supere pe mama și să arunce o grenadă.

— Nu înțeleg cum a putut cineva să voteze pentru Hillary Clinton ca președinte.

— Nu înțeleg cum a putut cineva să voteze pentru Donald Trump ca președinte.

Tu cum ai reambala acest comentariu, dacă ai vrea să deviezi discuția, să ataci sau să aperi pe cineva sau pe tine însuți? Ce breșe îți deschide acest comentariu?

Am fost de față când au fost formulate ambele fraze și, fiindcă Dallas Cowboys joacă de fiecare dată de Ziua Recunoștinței, am interesul justificat de a înlătura cât mai curând asemenea întrebări mărunte, pentru a putea urmări ceva cu adevărat important: tragerea la sorți de dinaintea meciului.

— Întrebi cum a putut cineva să voteze pentru o persoană care a fost senatoare a Statelor Unite, și-a servit țara ca Secretar de Stat și Primă Doamnă și a crescut o fiică impresionantă? Asta este întrebarea ta?

— Întrebi cum este posibil ca un om de afaceri de succes, cu un stil unic de a interacționa cu poporul american, care a înfruntat mulți politicieni abili în niște alegeri preliminare dure, împotriva unei opoziții și mai dure din partea presei, să fi crescut niște copii vrednici și de succes și să fi câștigat colegiul electoral? Asta este întrebarea ta?

— Te chinui să înțelegi cum a putut un alegător anume să voteze pentru o persoană cu un asemenea istoric sau te chinui să înțelegi cum am putut eu să votez astfel?

— Ai întrebat pe vreunul dintre milioanele de oameni care au votat pentru acea persoană de ce a votat așa ori te-ai mărginit în ancheta ta la miopii cu care ai tu, de obicei, de-a face?

Oamenii au tendința să extrapoleze. Dacă un polițist anume nu ne-a îndeplinit așteptările, nu înseamnă că toți ceilalți polițiști nu ni le-au îndeplinit sau nu ni le vor îndeplini. Dacă un politician anume a trădat încrederea oamenilor, nu înseamnă că toți politicienii o trădează. Dacă nu ți-am îndeplinit astăzi așteptările, nu înseamnă că așteptările tale erau rezonabile ori că nu ți le voi îndeplini nici mâine. Când discuți un subiect, ferește-te de enunțurile generalizatoare. Te expui riscului reambalării tuturor faptelor de care nu ai ținut seama.

Nu fi prea absurd și exagerat când reambalezi, altminteri riști să fii considerat nebun și lipsit de credibilitate până și în indignarea ta artificială. Leagă-te de un cuvânt deplasat al oponentului tău. Leagă-te de un fapt pe care el îl ia drept adevărat, dar care încă nu a fost dovedit. Nu în ultimul rând, fă ce fac eu: lasă-ți câteva portițe de scăpare.

Când reambalez cuvintele cuiva, prefer să-mi introduc spusele prin: „Sigur nu sugerezi că...“, „Sigur nu susții că...“, „Sigur nu e punctul tău de vedere că...“ sau „Sigur ai ținut seama de...“

Reambalarea este instrumentul meu preferat, pentru că este o armă puternică, deopotrivă ofensivă și defensivă. Cel mai eficient o folosești când expui extremele ilogice din spusele interlocutorului tău și îți lași o portiță de scăpare, „Sigur nu sugerezi că...“, deși — și mai ales când — știi foarte bine că este exact ceea ce sugerează.

Capitolul 14
Stai puțin, situația s-a schimbat

Nu mai săpa

Există zicale pe care le-am auzit de nenumărate ori și care merită repetate (și completate/amendate, unele dintre ele).

„E straniu cât de norocoși sunt jucătorii de golf buni." (Talentul face ca lucrurile să pară ușoare, îl confundăm cu norocul.)

„Un avocat bun are la îndemână faptele potrivite." (Nu poți câștiga o dispută dacă nu cunoști faptele.)

Anumite zicale au primit amendamente, pentru situațiile când vei fi nevoit să umpli un gol retoric. „Un prieten la nevoie e o pacoste" (împrumutată de la personajul jucat de Vince Vaughn în *Spărgătorii de nunți*), „Un ban pus deoparte e doar un ban" și „O casă divizată e un duplex."

Zicala pe care vreau să te concentrezi în capitolul de față este: „Când ești în groapă, nu mai săpa". Dacă ai ajuns la anahghie din punct de vedere persuasiv, caută o frânghie, o scară sau o mână de ajutor — și dacă nu funcționează, schimbă subiectul sau fă o criză de isterie.

În viață se mai întâmplă să nu putem câștiga o dispută. Nu avem la îndemână faptele potrivite, apărăm o cauză în care nu credem cu adevărat sau poate nu ne simțim foarte persuasivi în momentul respectiv. Se poate întâmpla oricui. Jucătorii de golf profesioniști mai trimit și ei uneori mingea în peisaj. Actorii încurcă replicile. Gimnaștii cad de pe bară. Sunt zile în care eșuăm, dar avem nevoie de un plan și pentru asemenea zile. Avem nevoie de un plan pentru zilele în care să obții o remiză

reprezintă o victorie sau simplul fapt că supraviețuiești este cel mai bun rezultat la care poți să speri.

Acum, când ne apropiem de finalul părții a doua a acestei cărți, ar trebui să cunoști deja destul de bine secretele profesiei și câteva dintre instrumentele mele preferate pentru nobila artă a persuasiunii. Acum a sosit momentul să le reconsiderăm ca instrumente de apărare — scuturi în loc de săbii, modalități de a supraviețui (în sensul propriu, în cel puțin un caz) în loc de a câștiga.

Parează și deviază

Dr. Kevin Gilliland a fost colegul meu de frăție la Universitatea Baylor. Am fost colegi de apartament în studenție, am participat unul la nunta celuilalt și până în ziua de astăzi îl consider unul dintre cei mai haioși oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Datorită lui am urmat la colegiu mai multe cursuri de psihologie decât orice altă materie și el va fi unul dintre cei care-mi vor purta sicriul, dar sper că nu prea curând. Tot el este răspunzător pentru una dintre cele mai nefericite întâmplări din viața mea.

Majoritatea dintre noi ne amintim unde ne aflam când s-a întâmplat ceva important. Și când spun important, mă refer la evenimente precum meciul de Ziua Recunoștinței din 1993, când Leon Lett a alunecat pe terenul înghețat de pe Stadionul Texas, provocând înfrângerea echipei sale. Soția mea și cu mine eram în Dallas, unde sărbătoream Ziua Recunoștinței împreună cu Kevin și Ann Gilliland și părinții lui Ann, domnul și doamna Jim Bolton. Ne aflam într-o casă frumoasă și călduroasă, în vreme ce afară era ger.

— Bine, hai să mergem la vânătoare, a spus Kevin, cu bagajele gata făcute.

— La vânătoare? Cum? Eu joc golf, nu vânez, și nu pot juca golf pe ger și lapoviță.

Kevin m-a asigurat că totul va fi bine. Deși spune că n-a afirmat niciodată că vom avea la dispoziție o cabană de vânătoare în care să putem sta la căldură, sunt sigur că asta este ceea ce

a insinuat. Iar prin „insinuat" înțeleg că a spus *literal* că vom avea un adăpost cu paturi, curent electric și toaletă.

În seara în care Leon Lett mi-a frânt inima și mi-a stricat vacanța am pornit așadar pe o vreme cumplită, cu polei, înspre comitatul Jack, Texas, să mergem la vânătoare.

Am mers și am tot mers.

Veniseră împreună cu noi și Robert Bolton, cumnatul lui Kevin, și Ralph Ramsey, un alt fost coleg de-al nostru de frăție.

Robert a luat-o pe un drum neasfaltat, înghețat bocnă, și iarăși am tot mers — până ne-am oprit. O ploaie înghețată răpăia pe mașină.

— Gata, am ajuns, a spus Kevin.

— Unde este cabana? am întrebat.

— În portbagaj. Noi le zicem corturi.

Dacă aș fi putut, l-aș fi ucis pe Kevin în clipa aceea. Aș fi preferat să-mi petrec restul vieții într-o închisoare din Texas, măcar acolo n-aș fi murit de hipotermie. Probabil.

Am instalat corturile pe terenul de „vânătoare", care se afla, după cum aveam să constatăm, deasupra unui depozit de deșeuri atomice, fiindcă nu se vedea nici urmă de animal pe o rază de o sută de mile. Nicio căprioară. Niciun porc mistreț. Nicio pasăre. Nimic.

Stăteam așadar în cort, mai nenorociți decât în orice altă zi din viața noastră, sub lapoviță, gheață și ploaie înghețată, fără căldură, cu mâinile și picioarele amorțite, când Ralph a decis că era momentul ideal să ne spună o poveste. O alegere colosal de proastă a momentului și locului.

Fiindcă Gilliland și cu mine semănăm atât de bine și am petrecut atât de mult timp împreună, știam exact ce gândea celălalt, fără să fie nevoie să rostim un cuvânt.

Ralph: Băieți, vreți să auziți o poveste haioasă?

Kevin: Nu.

Eu: Ralph, poți să ne spui o poveste — suntem într-un cort la mama naibii, deci nu te putem împiedica să ne spui o poveste, dar cât de haioasă o fi, rămâne să judecăm noi.

Ralph: Un tip a început să iasă cu o tipă...

Kevin: Câți ani aveau?

Ralph: ... nu contează câți ani aveau...

Eu: Pentru noi contează, Ralph! Vrem să știm! Erau adolescenți? Aveau aceeași vârstă? Care era mai în vârstă?

Ralph: Zău așa, băieți, e o poveste haioasă și nu contează câți ani aveau.

Kevin: De cât timp erau împreună?

Ralph: Nu știu, băieți, de vreun an.

Eu: Asta-i mult, Ralph. Nu se mai întâlneau și cu alții? Dacă nu, de când? Dar se mai întâlniseră și cu alții? Se logodiseră?

Ralph: Băieți, chestiile astea nu contează.

Kevin: Ascultă, Ralph, detaliile astea poate nu contează pentru tine. Poate ai omis anumite detalii, fiindcă ai suferit în adolescență, dar Gowdy și cu mine vrem să știm totul despre acest cuplu, ca să putem participa și noi cu trup și suflet la ceea ce tu numești o poveste haioasă.

Ralph: Erau într-un parc, unde era un leagăn.

Kevin: Ce fel de parc?

Eu: Ce fel de leagăn?

Ralph: Nu contează, băieți. Nu mă mai întrerupeți!

Kevin: Pentru noi contează. Un leagăn gen scrânciob? Câte locuri avea? Parcul purta numele cuiva?

Eu: Ralph, lucrurile astea sunt importante pentru noi. Unde se afla parcul? Poate că eu și Kevin am fost acolo, caz în care nu mai e nevoie să ni-l descrii. Sau poate vrem să mergem acolo cu familiile noastre și încercăm să înțelegem ce ne oferă. Se poate face picnic? E privat sau public? La ce oră deschide?

Și am ținut-o tot așa cam o oră. Ralph fie știa ce făceam și nu-i păsa, fie nu-și putea imagina că doi prieteni — pe jumătate degerați — întrerupeau ceea ce el sperase să fie un moment nostim, într-o situație altfel nenorocită.

Oricum, dr. Kevin Gilliland și cu mine am reușit să facem în așa fel încât ceea ce era deja cea mai nasoală seară din viața noastră să nu devină cea mai nasoală seară din istoria omenirii, împiedicându-l pe Ralph să-și încheie povestea.

Poate că am fost cam direcți (și nesuferiți), dar îți poți frâna interlocutorul într-un mod mai subtil, îndreptând atenția către detalii și fapte. Fiecare are ritmul lui când comunică sau relatează o poveste și, dacă-i poți perturba ritmul, îi perturbi eficiența comunicării.

Oamenilor nu le place să fie întrerupți, dar *urăsc* să fie întrerupți prin constatări. Când îl întrerupi pe vorbitor prin întrebări, îl obligi să evalueze: este o cerere legitimă de mai multe detalii și clarificare sau este o tactică de amânare? În cazul lui Gilliland și al meu a fost cât se poate de evident că era vorba despre cea din urmă. (Spun că a fost cât se poate de evident, dar la Ralph a durat îngrijorător de mult până să se prindă.) Poți fi mai subtil, dar rezultatul va fi același. Întrebările întrerup ritmul și cadența vorbitorului, iar dacă ești (cât de cât) sincer în întrebările tale, îl frânezi pe vorbitor fără să-și dea seama.

Deconstrucție

Pe cumnatul meu, Chad Abramson, îl găsesc simpatic (mă rog, cât de simpatic îl poți găsi pe cel care s-a însurat cu sora ta mai mică). Este un soț bun, un tată bun, un avocat bun și un suporter înfocat al echipei Clemson Tigers. Echipa a luat avânt în ultima vreme, ceea ce-mi îngreunează mie viața în jurul sărbătorilor. Mi-o îngreunează atât de mult, încât am întrebat-o pe mama dacă n-ar fi de acord să sărbătorească Ziua Recunoștinței în patru zile consecutive, în fiecare zi la altul dintre copiii ei, pentru ca eu să pot evita discuțiile cu Clemson despre fotbalul american. N-a fost de acord. Mi-a spus ceva de genul: „să înveți să te înțelegi cu oamenii", „importanța familiei", „să-i lași și pe alții să se bucure de ceva în viață" sau altceva lipsit

de sens pentru mine. Prin urmare, mi-a intrat pe o ureche și mi-a ieșit pe cealaltă.

Dacă Chad s-ar mărgini la fapte, ar câștiga aproape toate disputele noastre legate de echipele Clemson Tigers și Gamecocks. Dar nu se mărginește. Pentru că nu poate. Nu-i ajunge că echipa lui a câștigat de două ori campionatul național. Nu. Vrea mai mult și declară că a câștigat campionatul național jucând, *în același timp*, împotriva celor mai tari echipe din țară. Nu m-am putut abține și l-am provocat imediat la duel. Aș putea trece peste justiție, democrație sau dreptate, în favoarea liniștii și bunei înțelegeri în familie. Da, peste chestiile astea mărunte aș putea trece. Dar nu și peste afirmația că echipa Clemson ar fi jucat împotriva celor mai tari echipe din țară. Asta-i prea de tot.

Atunci hai să ne scoatem iPhone-urile, Chad, și să deconstruim din față afirmația ta. Hai să ne uităm la fiecare joc în parte și să vedem ce poziție ocupă în clasament fiecare dintre adversarii lui Clemson. Joc cu joc, clasament cu clasament. Vrei să faci o afirmație îndrăzneață? Hai s-o luăm de la început, să vedem ce o susține.

Gândește-te la toate premisele comunicării noastre cotidiene, obișnuite. Pornim de la premisa tacită că interlocutorul nostru spune adevărul. Pornim de la premisa tacită că interlocutorul nostru are într-o oarecare măsură acces la informațiile pe care le comunică și că acestea au fost într-o oarecare măsură verificate pe parcurs. Dar dacă pui aceste premise sub semnul îndoielii?

Aceasta este esența deconstrucției. Să deconstruiești un argument înseamnă să-l împiedici pe oponentul tău retoric să așeze pietrele de temelie a ceea ce are de gând să construiască. Poți face acest lucru cerându-i o dovadă înainte de așezarea fiecărei pietre.

Dacă fiecare dintre aceste pietre de temelie ar trebui dovedită prin probe și fiecare probă ar fi, la rândul ei, pusă sub semnul îndoielii? Dacă am suspenda principiul *in dubio pro reo*? Gândește-te cât de greu este să dovedești ceva! Deseori le permitem interlocutorilor noștri să avanseze din punct de vedere retoric și să ajungă la concluzie, când, de fapt, ar fi trebuit să intervenim mai devreme.

Dacă am avea o abordare de genul „ucide argumentul din față“ și i-am obliga pe interlocutorii noștri să-și sprijine fiecare afirmație? Dacă le-am cere să așeze întâi temelia probatorie adecvată?

Întreabă: *De unde știi asta?* Nu de unde *crezi*, *simți* sau *gândești* asta, ci de unde *știi* asta. Să pui această întrebare la fiecare pas din procesul de construcție a argumentului poate fi devastator din punct de vedere retoric pentru interlocutorii tăi. Așadar este o tactică clasică pentru a te elibera din capcana premiselor tacite. Gândește-te cât de des le permitem oamenilor să afirme fapte îndoielnice și să avanseze către o concluzie mai generală. Data viitoare pune sub semnul îndoielii temelia faptică (dar poate nu de sărbători, când familia ta încearcă să se simtă bine).

Mentalitate de victimă

E plăcut să fii victimă. Victimele se bucură de mult respect în cultura noastră (pe bună dreptate), fiindcă cei mai mulți oameni sunt buni. Ei nu vor să-i facă pe ceilalți să sufere și mai mult. Nu le stă în fire să zgândăre o rană. Fără să par grosolan și lăsând la o parte victimele unor fapte grave, față de care simțim compasiune și tristețe, să fii victimă reprezintă o contrastrategie eficientă, când situația nu este în favoarea ta.

În toiul disputei despre Obamacare, legea pentru Protecția Pacientului și Servicii Medicale Accesibile, președintele Obama a făcut o greșeală, în opinia mea. L-a atacat pe Paul Ryan*, sugerând că nu-i pasă de soarta copiilor. Este perfect în regulă să ai diferende politice. Nu este în ordine (dar, după toate aparențele, acceptabil în cultura noastră politică) să presupui că tu iubești o anumită categorie de oameni mai mult decât altcineva. Cred că președintele Obama este mai bun de-atât și știu că Paul Ryan este mai bun decât ceea ce s-a spus despre el.

---

* Politician republican, președinte al Camerei Reprezentanților din 2015 până în 2019. (*N. tr.*)

În acest context, deputații republicani au fost invitați la Casa Albă la o discuție cu președintele. Când a venit vorba despre comentariile președintelui referitoare la Paul, președintele a dat un răspuns neobișnuit, din câte îmi amintesc eu:

— Cum credeți că mă simt eu când îmi reprezentați greșit confesiunea și credințele spirituale? Cât de corect este să spuneți că aș crede în ceva în ce nu cred? Cum credeți că mă simt eu când îmi puneți la îndoială religia și credințele?

A dat un răspuns bun, din mai multe puncte de vedere. A deviat discuția. A abătut atenția. Și s-a înfățișat drept victimă a incorectitudinii. Asta nu atenuează răul făcut altcuiva, dar nici nu cred că dorise acest lucru. Eu am înțeles din spusele lui că dorise să atragă atenția asupra faptului că în ambele direcții circulă multă dezinformare personală. Și respect acest lucru.

Am observat că alți politicieni ratează ocaziile de a fi victima. Este greu să fii deopotrivă victima și agresorul. Uneori trebuie să alegi. Cea mai bună variantă este ca altcineva să atace în numele tău, iar tu să te bucuri de statutul nobil de victimă. Când ești perceput drept cineva față de care s-a greșit, juriul este impresionat. Juriul recalibrează în sinea sa și îți minimalizează greșelile, fiindcă ai fost deja pedepsit de către altcineva.

Când participi la o conversație și cineva te reprezintă greșit pe tine sau vreo idee de-ale tale, firea umană te împinge să ierți rapid și să treci peste acest lucru. Firea umană vrea să evite conflictul prelungit. Rezistă-i. Întreabă-l pe cel care a reprezentat faptele greșit cum de a făcut acest lucru. Bucură-te de statutul de victimă a unei reprezentări greșite. Dar ține minte: nu poți fi victimă și, în același timp, agresor. Joacă întâi rolul victimei până își pierde eficacitatea.

Insistă sau las-o baltă

Există o vorbă: „Nu are rost să bați un cal mort, dar nici nu strică". În teorie o fi adevărat. În realitate, oamenilor nu le place să supraucidă. Dacă ai câștigat sau câștigi, nu mai încerca să

mărești scorul. La fel se întâmplă — și va trebui să ai încredere în mine și în experiența mea — și în arta persuasiunii: juriul și semenii tăi au un simț înnăscut al măsurii. Simțul acesta înnăscut al proporției merge mână în mână cu simțul oportunității de a aplica o lovitură dură, dar nu nedreaptă.

Îți voi da un exemplu al unui congresmen care nu a respectat acest sfat.

După cum menționam mai sus, fostul agent FBI Peter Strzok a fost audiat de două ori: o dată cu ușile închise, o depoziție la care au asistat doar câțiva membri ai Congresului și care a durat câteva ore, dar la care publicul larg nu a avut acces, și a doua oară public, în transmisiune directă la televiziunea națională, în sesiunea comună a celor două comisii din Congres, ceea ce a fost un fiasco.

A fost de la bun început clar că va fi un fiasco — prea mulți congresmeni, fiecare cu prea multe întrebări înghesuite în cinci minute, la scurt timp după ce Strzok fusese întrebat cu ușile închise tot ceea ce putea fi întrebat.

Suntem cu toții conștienți de ironia faptului că un angajat al unei instituții cu atribuții în aplicarea legii vorbește despre încredere — când are o relație extraconjugală cu o colegă —, dar la fel de conștienți am fi și de ironia faptului că un membru al Congresului îl critică pe Strzok pentru relația lui extraconjugală, când are și el sau ea o asemenea relație. Uneori nu trebuie să verbalizezi un lucru pentru ca juriul să înțeleagă despre ce este vorba. Nu trebuie să-i spui juriului în mod expres că o mamă ar minți pentru a-și proteja copiii. Știm deja acest lucru. Nu trebuie să-i spui juriului în mod expres că un acuzat nu are niciun interes să intre la închisoare. Nu trebuie să-i spui juriului în mod expres că, dacă trimite la închisoare tatăl unui copil, tatăl acestui copil va fi în închisoare. Jurații știu acest lucru. Nu este nevoie să verbalizezi totul pentru a te face înțeles.

Probabil nu este nevoie nici să confrunți în public un martor care are o relație extraconjugală cu tot ceea ce înseamnă înșelăciune, duplicitate, ambiguitate și disimulare într-o asemenea relație. Știm asta! La un moment dat, pe parcursul acestei

relații, ți-ai mințit probabil soția. Dacă ți-ai minți soția, i-ai minți și pe alții? Și noi, și jurații știm să adunăm doi cu doi. Dacă insiști atâta asupra acestui fapt, dacă întreci măsura și supraucizi, riști să-i oferi persoanei respective ocazia de a face pe victima în mod nemeritat.

Există o diferență între dreptate, pe care o îmbrățișează majoritatea oamenilor rezonabili, și răzbunare, pe care o respinge majoritatea oamenilor. Pentru a ști unde începe una și unde se termină cealaltă, trebuie să te sincronizezi cu juriul tău și să știi când să calci frâna. Să fim bine înțeleși, nu-ți cer să-i plângi de milă celui care va fi distrus, înviat și iarăși distrus. Nu te încurajez să bați în retragere pentru că ar merita milă sau îndurare. Te încurajez să bați în retragere pentru că ar dăuna cauzei tale dacă ai mai insista.

Dacă ai de partea ta faptele, lovește cu faptele, dacă ai de partea ta legea, lovește cu legea, dacă nu ai nici una, nici alta, lovește cu pumnul în masă. Când te abați de la afirmații sau întrebări faptice sau juridice și cazi în capcana atacurilor la persoană, riști ca juriul să creadă că nu ai altceva — doar atacuri personale.

Peter Strzok nu era simpatic multora. Singurul lucru care ar fi putut schimba acest fapt era ca niște congresmeni să-i adreseze câteva întrebări nepotrivite într-un mod nereușit. Și câțiva congresmeni chiar au reușit acest lucru, iar asta, doamnelor și domnilor, se cheamă să ratezi prin supraucidere.

Cu toții avem o balanță interioară. Când simți că situația se schimbă în defavoarea ta, ascultă de bunul tău simț pentru a insista ori a o lăsa baltă. Simțim cum se înclină această balanță interioară când urmărim un meci de baschet și mai sunt două minute de joc, iar antrenorul echipei care conduce cu treizeci de puncte mai vrea să marcheze coșuri de trei puncte. Simțim cum se înclină balanța când este evident că un boxer și-a învins adversarul și aruncăm în sinea noastră prosopul încă înainte să-l arunce antrenorul. Avem o balanță interioară, ceea ce înseamnă că majoritatea oamenilor o au. Nu face din ticăloși victime, ignorând această balanță interioară, și nu renunța la statutul tău de

victimă, aplicând la rândul tău lovituri nedrepte. Cel mai dificil lucru din lume este să respecți regulile când alții nu le respectă, dar juriul mai larg te va răsplăti pentru acest lucru.

Planifică-ți și pregătește-ți atuurile și slăbiciunile

În fiecare proces penal la care am participat ca procuror a existat un fapt sau afirmația unui fapt care mi-a dat bătăi de cap.

În fiecare audiere din Congres la care am participat a fost menționat ceva ce sperasem să nu fie menționat. Ce nu-ți dorești să fii întrebat? Ce speri să nu fie menționat în discuția pe care te pregătești s-o porți? Care este subiectul pe care nu vrei să-l discuți? Care este veriga slabă din lanțul tău retoric? Zăbovește acolo.

Cred că este bine să ai un plan în general și sunt convins că este bine să ai un plan pentru scenariul cel mai prost posibil. Care este planul tău?

Majoritatea oamenilor tind să-și îndrepte atenția către atuurile cauzelor lor. Asta îi face să se simtă bine. Dar să persuadezi nu înseamnă să te simți bine, înseamnă să ai un plan de comunicare câștigător. De care lucru te temi cel mai mult și care este planul tău pentru a-i supraviețui sau a schimba direcția în discuție? Planul tău nu poate fi: „Doamne, sper să nu descopere nimeni punctul slab al argumentului meu".

Află primul care sunt slăbiciunile tale și fă-ți un plan pentru a le contrabalansa, pentru a reduce la minimum pagubele pe care le pot pricinui ele sau pentru a te retrage pe o bază mai stabilă.

Eu obișnuiesc să le spun prietenilor și colaboratorilor mei: „Dumnezeu nu dă totul tuturor".

Rari sunt cei pe care El i-a făcut deștepți, simpatici *și* frumoși. Cel mai bun lucru la care poți spera sunt două din cele trei calități. Majoritatea oamenilor are doar una. La fel, în arsenalul tău persuasiv probabil nu vei avea toate armele. Dar ar

trebui să ai una cu care să te simți în largul tău. Îngrijește-o. Dezvolt-o. Cizeleaz-o.

Arma mea sunt întrebările neobișnuite, care deviază și distrag. Când lucrurile nu merg bine într-un proces, o audiere sau o simplă conversație cotidiană, încerc să-i adresez interlocutorului o întrebare neobișnuită, care-l obligă să se gândească o clipă, în vreme ce mie îmi permite să mă repliez. Întrebarea trebuie să fie relevantă, dar nu prea relevantă. Trebuie să pară rezonabilă, dar să se abată puțin de la centrul țintei. Trebuie să fie bună, dar să distragă.

De exemplu, referitor la subiectul uneori controversat al imigrației, mie îmi place să întreb care infracțiuni ar trebui să facă pe cineva incapabil fie să evite expulzarea, fie să rămână pe calea către dobândirea unui statut legal. Întrebarea aceasta îl obligă pe cel care se opune expulzărilor sau susține o cale generoasă către dobândirea unui statut legal sau a cetățeniei să treacă rapid în revistă tot Codul Penal. Întotdeauna va omite o infracțiune importantă, de care îți poți lega următoarea întrebare. Încerc să procedez la fel și cu alte subiecte: găsește o întrebare care să-l oblige pe interlocutorul tău să se gândească o clipă.

Când vorbești în fața unui grup de oameni și vezi că lucrurile nu merg bine, poți recurge la două trucuri, ca mine. Amândouă sunt extreme. Primul este *tăcerea*. Tăcerea este cel mai bun mijloc de a atrage atenția. Avem un ceas intern care indică momentul când începe să ne îngrijoreze că vorbitorul nu mai spune nimic. Și-a rătăcit însemnările? Are un lapsus? Are vreo problemă medicală? De ce nu mai vorbește? În această etapă a vieții mele, eu vorbesc foarte frecvent în public și aproape întotdeauna creez o serie de pauze stânjenitoare, care-i obligă pe ascultători să se întrerupă din ceea ce fac și să urmărească potențialul fiasco. După care îmi reiau discursul, de parcă nu s-ar fi întâmplat nimic. Nu vei avea acces la un mijloc mai grozav de a atrage atenția decât tăcerea. Învață cât ar trebui să dureze — mai mult decât o răsuflare, dar nu atât de mult încât să creadă lumea că ai ațipit.

Cealaltă extremă este *vorbăria interminabilă*. Am fost învățați să nu întrerupem. Am fost învățați să ascultăm. Ne repugnă să tăiem vorba cuiva. Profită de aceste învățături când te găsești într-o situație nefavorabilă într-o dispută. Cei mai dificili martori de audiat în Congres și în tribunale sunt acei martori care... pur și simplu... nu... se opresc... din vorbit. Jurații nu le plac oamenii nepoliticoși, care întrerup, și nu le place nicidecum să fie întrerupți.

Află care este cea mai mare calitate a ta în comunicare și care este instrumentul tău preferat în persuasiune. Cu care dintre instrumentele despre care am vorbit până acum ți-ar plăcea să excelezi? Pe care crezi că l-ai putea stăpâni cel mai bine?

Când vei practica arta persuasiunii, vei avea și zile proaste. Cheia este să le reduci numărul prin pregătire și anticipare. Iar când vei avea o asemenea zi, să-i scurtezi durata distrăgând, rămânând în joc atâta timp cât este posibil sau deviind conversația fie prin tăcere, fie prin vorbărie interminabilă.

În concluzie, dacă devii un ascultător activ și un vorbitor implicat, dacă știi cui te adresezi și de ce vrei să convingi, pun pariu că te vei descurca foarte bine.

Partea a III-a

Mergi înainte și cucerește

Capitolul 15
Nu chiar așa mari speranțe

Puncte comune, nu consens

Mi-am petrecut cea mai mare parte a vieții mele în Carolina de Sud, înainte să plec la colegiu în Texas. Sunt două state foarte diferite, dar asemănările privind credințele religioase, politice și fundamentale ale oamenilor prevalează probabil asupra diferențelor. A trebuit, desigur, să mă adaptez la anumite lucruri: George Strait în loc de Elvis Presley, line dancing în loc de shag, Wranglers în loc de Levi's. Dar asemănările cântăreau mai greu decât aceste diferențe majore.

În tinerețe am călătorit în Africa, Israel și Europa, dar acolo am întâlnit mai degrabă culturi foarte diferite, mai puțin oameni diferiți, care să coexiste în cadrul aceleiași culturi comune și aceleiași structuri politice.

Abia la Washington, când am devenit membru al Congresului, mi s-au deschis ochii. Cel mai liberal om pe care-l cunoșteam eu din Carolina de Sud ar fi fost un moderat la Washington. În Carolina de Sud exista diversitate rasială și religioasă, dar nu se compara cu cea de la Washington. Acolo am întâlnit oameni ale căror credințe profunde erau contrare propriilor mele credințe profunde. Așadar a trebuit să mă hotărăsc de la bun început: ori evit acele diferențe și încerc să persuadez cu țelul unui consens deplin, ori accept acele diferențe și le apreciez.

Dacă aș fi sosit la Washington bătând proverbiala tobă persuasivă — sperând să ajung la un consens deplin cu toți cei cu care aveam de-a face, propagând propriile credințe, bazate pe propriile experiențe din Carolina de Sud —, aș fi suferit, fără

îndoială, un eșec răsunător. Să tinzi către un consens deplin înseamnă să ai o așteptare nu doar prostească, ci și lipsită de respect. La Washington am învățat că nu este ceva grozav să aspiri la consens, în schimb este admirabil și rezonabil să aspiri la atingerea unor puncte comune.

Când am anunțat că mă voi retrage din politică și mă voi întoarce în Carolina de Sud, am făcut în așa fel încât să plec imediat din oraș. Nu voiam nici să mă întâlnesc cu jurnaliștii, nici să port lungi discuții cu colegii mei. Cei apropiați îmi cunoșteau deja intențiile, și asta mi-era de-ajuns. Mi-am anunțat așadar retragerea și am pornit imediat către aeroport, pentru a mă întoarce acasă la sfârșit de săptămână.

Am aruncat o privire pe telefon și am văzut cum soseau mesajele. Primul mesaj l-am primit de la Kyrsten Sinema, care este acum senatoare. Al doilea de la Tulsi Gabbard, care era membră a Camerei Reprezentanților. Am mai primit și alte mesaje de la prietenii și colegii mei din tabăra republicană. Însă primele două mesaje au fost de la două colege pe care nu era de la sine înțeles nici măcar să le cunosc.

La prima vedere te-ai putea întreba ce are în comun un republican din Carolina de Sud cu o democrată din Arizona și o democrată din Hawaii. Află că avem multe puncte comune, dar nu neapărat politice. Da, votăm diferit. Asta se și așteaptă de la noi. Districtele noastre și oamenii pe care avem privilegiul să-i reprezentăm gândesc, cred și votează diferit. Dar viața nu se reduce la politică. Viața înseamnă virtute, familie și celebrarea lucrurilor pe care le avem în comun.

Uneori cădem în capcana de a crede că persuasiunea este actul final de a face pe cineva să se răzgândească complet. Așa ceva este un lucru foarte greu de realizat. Să faci pe cineva să-și schimbe opinia despre când începe viața umană, care sunt limitele celui de-al Doilea Amendament sau dacă trebuie să păstrăm ori să renunțăm la colegiul electoral, este un lucru dificil și rar. Dacă persuasiunea este mai subtilă?

Dacă persuadezi pe cineva care credea că viața începe odată cu viabilitatea să creadă că viața începe mai devreme? Dacă îl

convingi pe un om care credea că al Doilea Amendament nu are limite, să creadă că da, s-au impus restricții cu privire la cine poate poseda anumite arme, unde poți poseda anumite arme și ce fel de arme să fie acestea?

Nu fi lacom. Așteptările tale cu privire la ceea ce poți obține trebuie să fie corecte și realiste. Nu presupune că tu ai credințe atât de puternice încât poți răsturna credințele și experiențele personale ale altcuiva. Uneori, cel mai important act de persuasiune pe care-l vei putea realiza vreodată este să convingi pe cineva să nu se mai certe întruna. Uneori, cel mai persuasiv lucru pe care-l poți face este să spui cuiva cu care ești în dezacord că te străduiești să-i înțelegi mai bine poziția.

Nu uita: persuasiunea înseamnă mișcare. Caută mai degrabă punctele comune decât un consens deplin. Este un lucru mult mai ușor de realizat și, în multe privințe, mai admirabil. Să crezi într-o schimbare radicală este o cale sigură pentru ca țelul tău nobil să se transforme într-un eșec lamentabil.

Câștig ori reușită

Nu există dezamăgire mai mare în viață decât cea a așteptărilor nepotrivite. Dacă cred că voi primi o bicicletă de Crăciun și, în schimb, primesc un ceas frumos, sigur voi fi dezamăgit. Nu are nimic de-a face cu bicicleta sau cu ceasul. Nu înseamnă că părinții mei nu mă iubesc. Înseamnă că a existat o nepotrivire între așteptările mele și așteptările lor, care a condus la un eșec fie temporar, fie pe termen mai lung.

Majoritatea eșecurilor mele au fost rezultatul unor așteptări nepotrivite sau al unei lăcomii în persuadare — am așteptat de la o conversație mai mult decât ceea ce mi se cuvenea sau putea fi obținut în mod rezonabil. Lipsa de simetrie între așteptările celui care încearcă să comunice și ale celui căruia i se adresează comunicarea duce la o ruptură dureroasă.

Din punct de vedere politic, ascensiunea populismului în ambele partide, cel republican și cel democrat, este, în opinia

mea, un simptom al nepotrivirii așteptărilor. Eu cunosc foarte bine partea republicană a ecuației, iar tu, dacă ai o altă perspectivă politică, poți aprecia dacă este valabil și pentru echipa ta.

Când am ajuns eu la Washington în 2011, republicanii controlau Camera Reprezentanților, dar nu Senatul și Casa Albă. Atunci mesajul a fost următorul:

— Nu putem face ceea ce vreți de la noi, fiindcă nu controlăm Senatul și Casa Albă. Nu putem reduce deficitul bugetar și, în cele din urmă, datoriile. Nu putem transforma asigurările de sănătate și asigurările sociale. Nu putem reduce mărimea și influența guvernului. Nu putem reforma sistemul de sănătate după principii de piață dacă nu și până nu controlăm mai mult.

Republicanii au vrut să înceapă cu Senatul. Asta este ce ne trebuie! Ne trebuie Senatul, pentru ca o Cameră a Reprezentanților controlată de către republicani să poată aproba proiecte de lege și să le trimită unui Senat controlat tot de către republicani, care să le aprobe și să le trimită mai departe la semnat președintelui Obama. El le-ar respinge prin veto, ceea ce ar asigura contrastul ideologic de care este atât de dependentă politica. Acesta era planul. Acesta era obiectivul. Acesta a fost mesajul republicanilor. Iar în 2012 poporul american a onorat cererea republicanilor, oferindu-le controlul asupra Senatului.

Dar nu s-a schimbat nimic.

Atunci republicanii au avut de ales: ori suntem onești cu poporul american și purtăm o discuție foarte sinceră în interiorul partidului, ori găsim altceva care ne „trebuie". Am optat pentru a doua variantă.

Noul efort de comunicare și persuadare a constat în a spune că avem mare, mare nevoie nu doar de Senat, ci de Senat *plus* Casa Albă. Atunci se va schimba totul.

Iar în 2016 poporul american le-a dat republicanilor Camera Reprezentanților, Senatul și Casa Albă.

Aceasta a fost șansa de a împlini toate promisiunile. Aceasta a fost șansa de a împlini toate așteptările comunicate în mod eficient. Aceasta a fost șansa de a face tot ceea ce republicanii ziceau de ani de zile că vor face. Și... nu s-a întâmplat nimic.

N-are decât să scrie altcineva cartea despre motivul pentru care nu au reușit republicanii să guverneze eficient. N-are decât să scrie altcineva cartea despre luptele din interiorul partidului republican, lipsa unei agende politice, lipsa unei strategii coezive. Eu am fost de față. Am cu siguranță o opinie, dar acum și aici nu este nici momentul, nici locul potrivit pentru această discuție.

Ce vreau eu să spun este că mesajele, comunicarea și persuasiunea au fost eficiente, dacă țelul lor a fost doar să câștige. Republicanii controlau Camera Reprezentanților, Senatul și Casa Albă. Câștigaseră. Asta au vrut și asta au primit. Nu mesajele lor au fost greșite. Greșită a fost lipsa de sincronizare între ceea ce s-a comunicat și ceea ce s-a livrat. Asta înseamnă comunicare nepotrivită. Asta înseamnă eșec.

Eșecul se produce atunci când te înșeli în privința juriului, a sarcinii probei, a faptelor sau a așteptărilor. Iar mie mi s-a întâmplat în repetate rânduri să mă înșel în toate privințele, dar cred că nimic nu a fost mai usturător decât eșecul cauzat de așteptări neîmplinite și neputința de a recunoaște cine era în realitate sau cine ar fi trebuit să fie juriul.

Atacul din Benghazi

Merită să înveți din greșelile altora. Le spun asta tot timpul copiilor mei. Nu e nevoie să învețe și ei ceea ce am învățat eu deja pe propria-mi piele. Dacă îți spun că plita este fierbinte și vezi că încă este roșie, de ce s-o atingi? Dacă îți spun că nu e momentul să-i ceri mamei ceva, fiindcă este în plin maraton de filme de Crăciun pe Hallmark, crede-mă. Cât am fost membru al Congresului, am primit diverse lecții despre comunicare, persuasiune și mișcare, dar cea mai dură lecție am primit-o cu ocazia investigării a ceea ce se întâmplase în 2012 în Benghazi, Libia.

Țin să repet, pentru că este un lucru important, că subiectul acestei cărți nu este politica. Nu am vrut și nu vreau să scriu o carte despre politică. Subiectul acestei cărți este comunicarea

eficientă și cum să-i persuadezi sau miști pe alții. Așadar nu scriu acest subcapitol pentru a reflecta din nou asupra Comisiei speciale pentru investigarea atacului terorist din Benghazi sau a Secretarului de Stat Hillary Clinton, ci pentru a arăta ce eșecuri am suferit și ce am învățat din ele. Și poate, doar poate, vei învăța și tu din greșelile mele și le vei evita în propriile-ți procese, tribulații și oportunități.

Principiilor expuse în această carte — să-ți cunoști juriul, să proiectezi sinceritate, să cunoști faptele, să înțelegi calibrarea între ceea ce încerci să demonstrezi și ceea ce juriul sau publicul așteaptă de la tine și, cel mai important, să ai un obiectiv clar și concis înainte de a trece la treabă — ar fi trebuit să le acord mai multă atenție atunci când președintele Camerei Reprezentanților, John Boehner, m-a sunat să-mi spună că propune înființarea unei comisii speciale care să scrie capitolul final despre ce li se întâmplase celor patru americani curajoși care își pierduseră viața în timp ce-și serveau țara.

Într-un mediu hiperpolitizat este aproape imposibil să conduci o anchetă serioasă, centrată pe fapte. Democrații, care-l vor pe președintele Trump cercetat pentru toate lucrurile pentru care-l vor cercetat, sigur se vor simți jigniți. Republicanii, care au investigat chestiuni legate de Departamentul de justiție, Legea pentru supravegherea activității de informație în străinătate, Agenția de Administrare Fiscală și relația ei cu grupurile conservatoare, sigur se vor simți și ei jigniți. Însă eu am participat sub o formă sau alta la toate aceste investigații și, ca atare, poziția mea rămâne neschimbată: *în mediul politic actual este aproape imposibil să conduci anchete serioase, centrate pe fapte.*

Primul obstacol este acela că juriul nu mai prea poate fi persuadat, cel puțin pe subiecte politice foarte controversate, iar pentru o persuasiune eficientă este necesară o minte cât de cât deschisă. Un alt aspect indispensabil al unei comunicări eficiente este cunoașterea cu precizie și claritate a juriului. În cazul Comisiei speciale pentru Benghazi, juriul s-a tot micșorat pe măsură ce ancheta avansa. Activiștii republicani erau nemulțumiți, fiindcă eu nu am avut niciodată răbdare sau

interes față de teorii conspiraționiste nefondate și nici nu am acceptat întâlniri cu grupuri care susțin asemenea teorii. Există avocați republicani care încă sunt supărați pe mine pentru că nu am vrut să mă întâlnesc cu clienții lor. Nu-i nicio problemă, uneori criticii tăi sunt la fel de importanți ca susținătorii tăi.

Democrații erau nemulțumiți, fiindcă se făcea o nouă investigație, punct. Este adevărat că existase o Comisie de cercetare a responsabilității. Este adevărat că alte comisii ale Camerei Reprezentanților cercetaseră diverse aspecte ale incidentului din Benghazi. Comisia pentru Informații, al cărei președinte era un republican, publicase un raport. Comisia pentru Forțele Armate, al cărei președinte era un republican, publicase un raport. Comisia de Supraveghere și Reformă a Guvernului, al cărei președinte era un republican, publicase și ea un raport. Atunci democrații și presa ar fi putut face două lucruri: (1) să se plângă de o nouă investigație ori (2) să se întrebe de ce investigațiile anterioare lăsaseră atâtea întrebări fără răspuns. Democrații și presa au optat pentru prima variantă.

Am crezut atunci — și mai cred și astăzi — că erau întrebări legitime, care merită un răspuns. De ce nu fuseseră mutate la Benghazi niciun fel de resurse militare americane, între momentul atacului inițial asupra ambasadorului nostru și a altor membri ai personalului diplomatic și cel în care fusese atacată Anexa CIA și fuseseră uciși Ty Woods și Glen Doherty? Aceasta era o întrebare legitimă, indiferent de culoarea ta politică. Dar investigațiile anterioare o lăsaseră fără răspuns.

Cine salvase în cele din urmă personalul nostru din Anexă, după atacul cu mortier care-i ucisese pe Ty Woods și Glen Doherty? Și aceasta era o întrebare legitimă. Era extraordinar de importantă pentru mulți dintre cei care fuseseră salvați, pentru ca meritul să fie atribuit cui i se cuvenea. Dar investigațiile anterioare nu identificaseră grupul responsabil de salvarea vieții unor americani.

Știam cu toții că atacul nu fusese reacția spontană la un film antiislam, care apăruse pe marile ecrane cu puțin timp înainte și generase proteste în alte regiuni din Orientul Mijlociu. Lucrul

acesta fusese ferm stabilit. Nu știam însă cum ajunsese această idee să facă parte din narațiunea administrației. Consecințele erau importante. Fusese ceva deliberat? Fusese influențat de alegerile prezidențiale care urmau să aibă loc în 2012? Sau fusese o simplă neglijență din partea unui analist care inclusese într-un raport de informație un titlu greșit cu o dată dată greșită? Întrebarea merita un răspuns și totuși investigațiile anterioare nu-l dăduseră.

Dacă vrei să afli cum s-a desfășurat un incident, vrei să stai de vorbă cu martorii oculari, nu-i așa? Vrei să stai de vorbă cu toți martorii? Există vreo limită cu privire la numărul martorilor cu care vrei să stai de vorbă?

Un fost coleg democrat a spus recent în legătură cu investigația referitoare la Ucraina că, bineînțeles, nu se vor organiza audieri publice, la care un martor să poată auzi ce spune un alt martor și să-și croiască depoziția pe măsură. Este de înțeles, nu-i așa? Nu audiezi martorii în grup și, pe cât posibil, nu-i îngădui unui martor să afle ce a spus un alt martor. Tocmai din acest motiv sunt izolați martorii unui proces judiciar: pentru a-i împiedica să-și pună de acord versiunile.

Așadar, dacă audierea separată a martorilor este indicată pentru investigația referitoare la Ucraina și pentru tribunalele din întreaga țară, de ce n-ar fi indicată și pentru investigarea uciderii unui ambasador al Statelor Unite și a altor trei funcționari de stat curajoși?

De ce nu-i audiaseră Comisiile anterioare pe toți martorii oculari? Și de ce fuseseră unii audiați în grup, nu individual? Dacă o parte procedează așa, de ce ar proceda cealaltă parte altfel?

S-a cerut întărirea siguranței în Tripoli sau Benghazi în săptămânile și lunile de dinaintea atacului? Ce știa Departamentul de Stat și cui i se adresase această cerere? Acestea erau întrebările fundamentale pentru cei care ajunseseră să formeze singurul „juriu" de care-mi păsa mie: supraviețuitorii atacului și membrii familiilor celor uciși. Pentru a răspunde la aceste întrebări era necesar accesul la documente. Aceste documente erau în păstrarea și sub controlul Departamentului de Stat și

printre ele s-ar fi putut număra e-mailuri către sau de la însuși Secretarul de Stat Hillary Clinton.

Acesta a fost adevăratul motiv pentru care democrații și presa au acordat atenție ultimei investigații privind atacul din Benghazi: faptul că Secretarul de Stat candida la nominalizarea democraților pentru Casa Albă. Înțeleg că celălalt candidat, Bernie Sanders, a spus că nu-l interesează „blestematele ei de e-mailuri". Dar înțeleg că mai erau și alți oameni pe care-i interesau acele e-mailuri, care nu participau la dezbateri televizate și nu candidau la nimic, și care aveau interesul îndreptățit să afle dacă se ceruse întărirea siguranței, cine o ceruse și cui i-o ceruse. Iar în măsura în care informațiile acestea s-ar fi găsit în documentele și e-mailurile Departamentului de Stat, pe oamenii aceștia, membri ai familiilor și supraviețuitori, îi interesau „blestematele ei de e-mailuri".

Investigația referitoare la Benghazi s-a împletit într-un mod ireparabil cu povestea e-mailurilor Secretarului de Stat Clinton. Asta a condus la povestea serverului și la o mie de alte povești. Să soliciți e-mailurile Secretarului de Stat referitoare la cereri de întărire a siguranței, după uciderea unui ambasador era un lucru absolut rezonabil. Cum altfel să fi apreciat ceea ce se știa, dacă nu cercetând aceste documente?

Poți să mă crezi sau nu, dar povestea e-mailurilor nu au creat-o deputații republicani din Comisia specială pentru investigarea atacului din Benghazi. Povestea a creat-o un jurnalist de la *New York Times*, pe nume Michael Schmidt. El a fost și primul care a scris despre scandalul din cadrul Federației Internaționale de Fotbal, precum și despre o mulțime de alte lucruri legate de FBI și Departamentul de justiție. Dacă să fii un jurnalist bun înseamnă să ai surse bune, Schmidt a fost un jurnalist foarte bun. Dar nu era nici republican, nici membru al Comisiei speciale. *New York Times* a publicat mai multe articole despre aranjamentul e-mailurilor lui Hillary Clinton decât a avut comisia noastră audieri pe același subiect.

Noi am avut o singură audiere publică în care a fost *de la distanță* atins subiectul e-mailurile ei. Una singură. O singură

audiere publică, în comparație cu peste o sută de interviuri particulare cu martori despre ceea ce se întâmplase înaintea, în cursul și ulterior atacului.

Investigația referitoare la Benghazi a fost în multe privințe o investigație criminală, iar cu genul acesta de investigație aveam suficientă experiență. Dar nu mi-am dat seama — rușine să-mi fie! — că nu va fi ca într-o sală de judecată: aici era vorba despre politică și e vina mea că n-am înțeles acest lucru mai devreme.

Nu am adaptat corect așteptările la ceea ce era probabil sau măcar posibil. Așteptarea mea — ceea ce înțelegeam eu prin succes — era să primesc pur și simplu câteva răspunsuri noi, să descopăr fapte noi, care scăpaseră cumva investigațiilor anterioare. Acestea nu au fost așteptările majorității celor care observau activitatea comisiei noastre. Era de competența mea, ca președinte al comisiei, să definesc așteptările potrivite și să le împlinesc. Când există un decalaj între așteptările tale și așteptările altora, eșecul este garantat.

Juriul cu care încercam eu să comunic nu era juriul cu care încercau toți ceilalți să comunice. În mod normal, familia și prietenii celor uciși într-un atac terorist ar fi un juriu mai mult decât suficient. Dacă-i adaugi pe toți cei care supraviețuiseră celor două atacuri — de la ambasadă și de la Anexa CIA —, ai un juriu de care merită să te ocupi. Dar eu am fost naiv să nu-mi dau seama că ceilalți vor lua în considerare un juriu mai larg și mai puțin personalizat, mai ales în mediul politic actual, în pragul unei alegeri prezidențiale.

Depoziția publică a Secretarului de Stat Hillary Clinton a fost în mare măsură un eșec, în opinia mea. Un eșec în privința procedurii și a acceptării tacite a unor limite de timp artificiale, care au împiedicat permanent o activitate constructivă. Un eșec în privința neînțelegerii faptului că presa, ca variantă de juriu, aștepta informații „noi" de la această audiere. Da, sunt conștient de ironia faptului că presa aștepta informații „noi" de la o investigație pe care majoritatea celor din presă nu o considerase necesară. Un eșec în privința duratei mult prea îndelungate a investigației. Un eșec în privința înțelegerii faptului

că până și cei care încliṅau să susṭină Comisia specială erau în primul rând interesați de e-mailurile lui Clinton, mai puțin de dispozitivele de siguranță din Libia.

Una dintre cele mai vii amintiri ale mele despre audierea publică a lui Hillary Clinton este momentul în care am cuprins cu privirea sala plină a Comisiei și am văzut-o pe văduva lui Ty Woods. Ea ne-a susținut incredibil de mult pe tot parcursul investigației. Singurul lucru care o interesa pe ea era să afle pur și simplu ce se întâmplase, când se întâmplase, de ce se întâmplase și tot ceea ce putea fi aflat despre ultimele ore din viața lui Ty.

După mai bine de șapte ani de la uciderea lui Ty Woods în timp ce-și apăra țara și prietenii, soția lui, Dorothy, mi-a trimis o fotografie a fiului lor. După șapte ani de la uciderea lui Ty. După trei ani de la încheierea activității Comisiei speciale. După un an de când părăsisem eu Congresul. Pe ea nu a interesat-o niciodată politica. Acum îmi este suficient să-i împlinesc ei așteptările și asta ar fi trebuit să fie și așteptarea mea de la bun început.

Dar nu era un caz de omor și, indiferent cât de frecvent au fost menționate numele celor patru oameni uciși în timp ce-și serveau țara, audierea aceea s-a referit la Secretarul de Stat Hillary Clinton. Ar fi putut avea succes? Care așteptări ar fi fost rezonabile, dar totuși admirabile? Depinde ce obiectiv ai. Eu am mari dificultăți să-mi amintesc o audiere recentă din Congres despre care s-ar putea spune cu certitudine că a fost încununată de succes. Dar îmi amintesc o altă audiere celebră, care exemplifică eșecuri similare eșecului meu.

Mueller nu a fost la înălțime

Robert Mueller a fost ofițer de marină, procuror al Statelor Unite și director al FBI. Avea reputația unui om integru, potrivit majorității americanilor. Dar nici măcar el n-a scăpat nevătămat în mediul politic actual. Poți să citești raportul lui și să-ți

faci o imagine proprie despre el. Eu vreau să-mi îndrept atenția către audierea lui, ca un alt exemplu de așteptări nepotrivite, de speranțe deșarte. Poate îți amintești că Mueller a investigat vreme de doi ani influența Rusiei asupra alegerilor din 2016 din Statele Unite și dacă și cu cine a conspirat Rusia. Iar după încheierea investigației a publicat un raport. Ar fi trebuit să fie de-ajuns. Doi ani. Două volume de material. Citește și trage singur concluziile. Nu ți se cere prea mult într-o democrație participativă, nu-i așa?

Dar pentru unii nu a fost de-ajuns, astfel încât Mueller a fost convocat la o audiere la Capitoliu. Poate îți mai amintești ce așteptări avea lumea de la această apariție. Din câte îmi amintesc eu, așteptările erau foarte mari în anumite cercuri. Unii susțineau că audierea lui Mueller va aduce un „suflu nou" în această investigație care dura de doi ani. Ar fi fost un lucru dificil de realizat. Alții susțineau că audierea lui Mueller va da viață raportului său. Gândește-te o clipă. Vreme de doi ani a intervievat sute de martori și a examinat mii de probe. Biroul lui a emis puneri sub acuzare, a obținut declarații de vinovăție și a condus procese cu jurați. Dar se aștepta ca un membru al Congresului, în cinci minute, să dea un suflu nou sau să dea viață acestei investigații? Zău așa?

Dar ce așteptări avea Mueller? Pentru început e suficient să știi că nu a vrut să fie audiat. S-a exprimat cât se poate de clar în acest sens. Martorii reticenți sunt uneori martori eficienți, dar nu atunci când toată activitatea lor este deja cunoscută publicului. Dar ce calități avea martorul? Ar fi putut împlini așteptările? Nu dacă l-ai cunoscut pe Bob Mueller sau dacă l-ai văzut vreodată depunând mărturie. Este exact cum te-ai aștepta să fie un fost ofițer de marină, un fost procuror al Statelor Unite, un fost director al FBI: centrat pe fapte, calculat, sobru.

Ai așadar un martor reticent, care a scris deja o tonă despre ceea ce avea de spus, care era îngrădit, în alte privințe, de restricțiile unui proces cu Mare Juriu, precum și de confidențialitatea anumitor probe, care avea o binemeritată reputație

de om prudent și calculat — și toate *acestea* aveau să creeze un spectacol la televiziunea publică?

Republicanii se fac deseori vinovați de trezirea unor așteptări nerealist de mari de la audierile publice din Congres, dar această lipsă de realism se poate explica parțial prin opoziția tot mai mare pe care o întâmpină republicanii din partea presei din Washington.

Ce am aflat astăzi ce nu știam deja?
Ce e nou?
Nu este un lucru deja lămurit?

Acestea sunt întrebările pe care le primeam frecvent de la *Politico, The Hill, The New York Times* și *The Washington Post.* Iar prin „frecvent" înțeleg absolut de fiecare dată.

Democrații întâmpină un alt gen de opoziție, cel puțin așa era când eram eu deputat. Iar prin „alt gen" înțeleg că nu întâmpină, de fapt, nicio opoziție. Și totuși, audierea lui Mueller a fost un fiasco. La fel ca audierea lui Clinton. La fel ca audierile publice ale lui Strzok. Un fiasco, la fel ca aproape toate audierile din Congres.

Asta se întâmplă când ai așteptări care nu pot fi împlinite și când încerci să le împlinești într-o structură de investigație fundamental deficitară, cum este structura de investigație actuală din Congres.

Audierile lui Mueller au demonstrat încă o dată aceste lucruri. Procurorii de seama lui Mueller nu sunt, de regulă, martori palpitanți, cu atât mai puțin în intervenții de câte cinci minute. Gândește logic: la întocmirea raportului scris s-a lucrat doi ani. Cum poți să-l distilezi în intervenții de câte cinci minute, răspunzând pur și simplu la întrebările altora? Un plan mai puțin sortit succesului nici că putea fi conceput. Dacă s-ar fi aflat ceva *cu adevărat* nou în urma audierii, care ar fi fost reacția? *Păi, cum naiba ți-a scăpat asta în cei doi ani de investigație? Ești probabil un investigator prost, dacă ți-a*

scăpat un fapt important, deși ai avut la dispoziție doi ani, un buget de câteva milioane de dolari și o echipă de agenți FBI, și un congresmen l-a descoperit în cinci minute! Era imposibil ca în Congres să se afle informații noi pe care o lungă investigație să nu le fi descoperit deja.

Ambele audieri — cea din Comisia Juridică și cea din Comisia pentru Informații — au fost așadar eșecuri de persuadare. Îndrăznesc să afirm că ai găsi cu greu pe cineva care să se fi răzgândit în urma depoziției publice a lui Mueller.

Dacă juriul și-a format deja părerea, dacă mecanismele de persuadare care-ți stau la dispoziție includ răspunsul la întrebări în intervenții de câte cinci minute, iar așteptările de la depoziție sunt ridicol de mari, eșecul este garantat.

Asta nu înseamnă că Mueller însuși este un eșec. Nici el, nici munca de investigație realizată pe parcurs. Îndrăznesc să afirm că cei care și-au exprimat opinia despre investigația referitoare la Benghazi și investigația lui Mueller nu au citit în întregime niciunul dintre rapoarte. Lumea și-a format părerea, în principal, după relatările din presă și audierile publice. Iar oamenii își amintesc disproporționat de bine finalul, mai puțin începutul sau complexitatea investigației, iar finalul a fost un duet denaturat de audieri, în care persuasiunea a cedat locul simplei ratificări și validări a unor credințe deja existente. Chiar și după acest standard, audierile au fost un fiasco, în opinia mea.

Persuasiunea cere simetrie. Trebuie să existe simetrie între așteptările celor implicați. Trebuie să existe simetrie în maniera și forma în care comunicăm. Trebuie să existe dispoziția deopotrivă de a mișca și de a fi mișcat de convingerile altora — întemeiată, desigur, pe fapte și autenticitate.

Eșecurile de persuadare pe care le-am suferit eu ca procuror, congresman, rudă sau prieten au fost cauzate, în mare parte, de așteptări nepotrivite. Ele s-au mai produs și fiindcă nu am înțeles sau pur și simplu am respins cine era în realitate juriul, nu am calibrat atent un obiectiv realist sau nu am apreciat corect sarcina probei necesare pentru a-mi atinge țelul.

Învață din greșelile mele. Ține minte aceste lucruri. Nu fi lacom. Stabilește-ți așteptări realiste și pune-le în concordanță cu scopul, obiectivul și țelul tău suprem. Și, cel mai important, acceptă câștigurile mici. Este mult mai bine să ai așteptări modeste și să le depășești decât să ai așteptări mari și să nu le împlinești. Eu mă înfior de fiecare dată când văd cum polițiști, procurori sau membri ai Camerei Reprezentanților sau Senatului trezesc așteptări mari.

— Cineva va fi pus sub acuzare!

— Cineva va intra la închisoare!

— Vom șoca lumea!

— Asta e trădare!

Sunt așteptări foarte ambițioase. Dacă vrei să te întreci, întrece-te în rezultate, nu în așteptări. Promite mai puțin și realizează mai mult.

În viață sunt rare momentele à la Perry Mason, când convingi un acuzat să mărturisească o crimă în boxa martorilor, când îl convingi pe oponentul tău politic să admită că proiectul tău pentru asigurarea de sănătate este mai bun decât al lui, când îl convingi pe copilul tău adolescent să exclame:

— Da! Voi învăța mai mult, pentru că vreau să-mi folosesc întregul potențial și să fiu unul dintre cei mai buni elevi din clasa mea!

Viața este altfel, iar dacă tu crezi că așa arată succesul în comunicare, vei fi amarnic dezamăgit.

Persuasiunea este un proces treptat. Este subtilă. Uneori este greu de discernut. Oamenilor nu le place să admită că au greșit. Ne pricepem mai bine să justificăm decât să mărturisim. Să convingi pe cineva să-și reconsidere punctul de vedere este un succes persuasiv. Să convingi pe cineva să-ți asculte fără prejudecăți punctul de vedere este un succes persuasiv. Să convingi pe cineva să înțeleagă de ce ai acel punct de vedere este un succes persuasiv.

Cea mai bună cale de a evita eșecul — extern sau intern — este să ai așteptări potrivite. Dacă accepți că momentele de transformare totală sunt rare, ce înseamnă să ai un țel realist? Gândește-te

la puncte comune. Gândește-te la mișcare. Gândește-te la progres. Gândește-te la schimbări subtile de-a lungul timpului.

Moise nu a ajuns pe Pământul Făgăduinței. L-a văzut, dar nu a pus piciorul pe el. Martin Luther King Jr a fost ucis înainte de a apuca să-i vadă pe Barack Obama președinte, pe Tim Scott senator și pe Condoleezza Rice Secretar de Stat. Poate nu apuci să vezi roadele persuasiunii tale. Poate ești primul dintr-un lung șir de oameni care vor convinge pe cineva să-și schimbe poziția. În această privință, persuasiunea cere o anumită smerenie, dispoziția de a începe o muncă și a nu o încheia. Poate nu vei auzi niciodată cuvintele: „Ai câștigat! M-ai învins! Văd în sfârșit lumina!"

Dar pe Moise ni-l amintim mai bine decât pe Aaron. Uneori, să aduci pe cineva în pragul unui tărâm nou este un moment mai important decât să pășești tu primul pe acel tărâm.

Capitolul 16
De unde știi că ai reușit?

Durerea se atenuează

Tatăl meu conduce lent. *Dureros* de lent. Când este el la volan, s-ar putea să nu te miști din loc.

Dar într-o zi din luna mai 2000, pe când ne conducea pe soția mea și pe mine la o dezbatere, nu conducea cât de lent mi-aș fi dorit eu. Aș fi vrut să prindem toate semafoarele pe roșu. Mă rugam să vină trenul și să aibă o defecțiune, să se oprească și să blocheze strada care pornea din cartierul nostru. Mă rugam pentru o pană de cauciuc. O pană de motor. Un meteorit. Sfârșitul lumii.

În luna februarie a aceluiași an părăsisem procuratura federală, pentru a candida pentru funcția de procuror de circuit în orașul meu natal Spartanburg. Nu poți candida pentru o funcție politică dacă ești procuror federal, deci n-am avut de ales și am demisionat de la procuratura federală. Un procuror de circuit este un procuror districtual. El este procurorul-șef pentru crimele împotriva legilor statale, dintr-o regiune sau jurisdicție. În diverse state există diverse modalități de a stabili cine este procurorul districtual și cum este el ales. În Carolina de Sud ne alegem procurorii districtuali pentru o perioadă de patru ani, iar din jurisdicția celui de-al Șaptelea Circuit Judiciar fac parte comitatele Spartanburg și Cherokee.

Titularul funcției era un procuror reputat, care se afla în funcție de mai bine de două decenii. Eu eram contracandidatul lui în alegerile primare ale republicanilor. Privind în urmă, nu a fost un lucru foarte înțelept, din mai multe motive: (1) când

candidezi pentru alegerile din iunie și ți-ai început campania în februarie, nu ai mult timp de pregătire sau campanie, (2) aveam experiență ca procuror, dar nu lucrasem niciodată pe lângă o Curte statală înainte de a candida pentru această funcție (pe lângă Curtea federală da, dar nu pe lângă o Curte statală, iar aceasta era o cursă electorală pentru funcția de procuror statal) și (3) să candidezi împotriva titularului unei funcții este o situație nefericită.

În comitatul Cherokee locuiesc mulți oameni minunați, iar una dintre atracțiile sale este un turn de apă în formă de piersică. Pentru fanii serialului *House of Cards*: Frank Underwood era un congresmen din comitatul Cherokee, iar într-o scenă celebră apare acest turn de apă. Comitatul Spartanburg este regiunea din care provenim eu și soția mea, o comunitate incredibilă, cu colegii și universități minunate și oameni buni. Perspectiva de a servi aceste două comitate mă încânta. *Nu* mă încânta să-l înfrunt în dezbaterea din acea zi pe titularul îndrăgit al funcției de procuror. (Trebuie să recunosc meritul tatălui meu, care m-a condus punctual la dezbatere, chiar cu câteva minute mai devreme, în pofida rugăciunilor mele disperate.)

La vremea aceea *nu* stăpâneam arta comunicării și persuasiunii. Încă nu mă „prinsesem" cum merg lucrurile.

După două decenii, situația s-a schimbat. Acum urăsc să fiu prezentat înainte de a vorbi, nu fiindcă aș fi modest, ci fiindcă cel care mă prezintă stă între mine și dorința mea de a comunica și a-i persuada pe cei care mă ascultă. Acum mă rog să prind toate semafoarele pe verde, să nu mă oprească poliția și să găsesc un loc de parcare chiar la intrare. Sunt nerăbdător să înceapă dezbaterea sau discursul în public.

Ceva s-a întâmplat pe parcurs și tânărul pe care-l îngrozeau dezbaterile publice a învățat să iubească arta persuasiunii.

Același lucru s-a întâmplat și în sala de judecată. Înainte de începerea unui proces trebuie să se adune juriul. Judecătorul îi instruiește apoi pe jurați despre importanța de a fi foarte atenți, necesitatea de a fi deschiși la minte și a nu consulta surse externe, nevoia absolută de a nu delibera sau discuta cazul înainte de audierea ultimului martor și prezentarea ultimei

probe. Aceste comentarii introductive durează vreo douăzeci de minute. La primele mele zece procese cu juraţi voiam ca remarcile judecătorului să dureze la nesfârşit. Voiam să înceapă cu Magna Charta şi să ajungă treptat în zilele noastre. Voiam să prezinte întreaga istorie a dreptului de a avea un proces cu juraţi, motivele pentru care avem doisprezece şi nu nouă sau cincisprezece juraţi, istoria repartizării diverselor persoane în sala de judecată etc. Pe măsură ce judecătorul se apropia de finalul indicaţiilor sale introductive, simţeam cum îmi bătea inima mai repede, mi se accelera respiraţia şi mă lăsam cuprins de o stare generală de anxietate. Aveam emoţii. Îmi era groază de ceea ce avea să urmeze.

Dar la un moment dat s-a întâmplat ceva.

Cândva între al zecelea şi al cincisprezecelea proces nu mi-a mai săltat inima de frică, ci piciorul de nerăbdare. Aşteptam să se încheie comentariile introductive ale judecătorului, fiindcă el era singurul lucru care mă despărţea de juriu. Nu pot să precizez de ce sau când s-a produs această schimbare, dar ea a avut loc şi tânărul procuror emoţionat ardea acum de nerăbdare să-i vină rândul să vorbească.

Îmi amintesc primul meu interviu live televizat, după ce am devenit membru al Congresului. Am fost intervievat de către Megyn Kelly, în rotonda din clădirea de birouri Cannon a deputaţilor. Pe toată durata interviului, mi-am privit fix vârfurile pantofilor. Pe bune. Acum mă înfior când îmi amintesc şi mă mir că după aceea mi-a mai cerut careva un interviu. Dar aveam emoţii. Era o transmisiune în direct, nu aveam nicio plasă de siguranţă şi sunt convins că doamna Kelly s-a întrebat cine l-a invitat pe idiotul acela în emisiunea ei.

Succesul avocaţilor, oratorilor, invitaţilor la emisiuni TV şi al celor care comunică în general nu este înnăscut. Este rezultatul unui proces dureros de creştere. Până la urmă, durerea dispare şi se instaurează calmul. Un calm care izvorăşte din sentimentul de a fi pregătit şi de a cunoaşte obiectivul pe care vrei să-l atingi. Citatul acela din Pasteur, la care copiii mei îşi dau ochii peste cap, este adevărat: şansa *chiar* favorizează o

minte pregătită. Un sentiment sănătos de încredere în sine și conștiință de sine este întotdeauna răsplătit cu succes. Dacă nu ești un om plin de umor, nu prea are rost să-ți începi interacțiunea cu o glumă. Dacă ești un om serios din fire, găsește un subiect serios, care să-ți susțină spusele. Pentru o comunicare eficientă este esențial să cunoști faptele. Dar și să te cunoști pe tine însuți. Și să-ți acorzi șansa de a deveni comunicatorul care aspiri să devii.

Exercițiul face persuasiunea

Când angajam avocați tineri pentru procuratură, le ceream două lucruri: încredere în sine și exercițiu. Nu începeam în sala de judecată. Începeam în sala de conferințe. Îi puneam să se ridice în picioare și să mă convingă să văd filmul lor preferat. Aceasta era provocarea: convinge-mă că filmul tău preferat merită timpul meu.

Juriul este clar: o singură persoană, căreia întâmplător îi plac filmele bune.

Obiectivul este clar: convinge-mă să văd un film.

Sarcina probei este redusă: nu încerci să mă convingi să-ți împrumut 100 000 de dolari, ci doar să văd un film.

Nu este vorba despre combativitate: eu te-am invitat să mă persuadezi. Sunt dispus să te ascult.

Unii se descurcau bine. Mulți nu. Erau avocați care studiaseră trei ani dreptul. Mai mult de-atât, își exprimaseră interesul de a sta în fața a doisprezece oameni, nu a unuia singur, și de a-i convinge pe acei doisprezece oameni să facă ceva mult mai însemnat decât să vadă un film.

Vestea bună este că timpul, exercițiul și înțelegerea mijloacelor și scopului unei persuasiuni eficiente i-au făcut aproape pe toți să devină mai buni.

Greșelile pe care le-am făcut eu la începutul carierei mele au fost numeroase și au avut, în principal, două origini: neînțelegerea dinamicii persuasiunii și neînțelegerea caracterului și caracteristicilor celor pe care încercam să-i persuadez.

Înțelege ce faci

Unul dintre cele mai dezbinătoare subiecte din cultura noastră este viața — când începe, cine decide când începe, precum și rolul pe care îl are guvernul federal sau statal în definirea, implementarea sau restricționarea acestor credințe. Este unul dintre subiectele despre care aproape toată lumea are o opinie, dar pe care majoritatea nu ar vrea să-l discute.

Acestea și altele sunt motivele pentru care, inițial, am fost reticent să vorbesc în public despre astfel de subiecte.

Am petrecut o după-amiază de duminică ploioasă în biroul meu de acasă, din Spartanburg, purtând o lungă discuție cu mine însumi despre lucrurile pe care le cred eu, de ce le cred și cum aș putea să le comunic unui public mai larg.

Ce a reieșit a fost un discurs despre viață în care cuvântul „avort" nu era pomenit nici măcar o singur dată.

Ce a reieșit a fost un discurs despre viață în care cuvântul „trimestru" nu era pomenit nici măcar o singur dată.

Ce a reieșit a fost un discurs despre viață care se concentra asupra vieților prezente în sală. Cum își apreciau cei de față propriile vieți? Cum atribuiau ei o valoare propriei existențe?

Ce a reieșit a fost o modalitate de a comunica periferic, cu speranța de a-l obliga pe ascultător să gândească altfel despre această problemă și să-și rezolve ambiguitățile sau incertitudinile în favoarea pozițiilor susținute de mine.

Poți să fii subtil și puternic. Poți să fii calculat și să-ți atingi obiectivul. Poți să rămâi pe margine și să persuadezi totuși până în miezul problemei. De fapt, cred că aceasta este cea mai bună șansă de a persuada pe termenul cel mai lung posibil. Schimbarea reală, adevărată se produce atunci când ascultătorul se hotărăște și trage din proprie inițiativă ultima concluzie logică.

În cursele electorale la care am participat am cerut rareori cuiva să mă aleagă. Bineînțeles că asta voiam. „Experții" politici care au condus campaniile au insistat că este necesar și sunt convins că în spoturile electorale am cedat în fața sfaturilor lor. Dar pentru mine era mult prea evident. Cine candidează pentru

o funcție publică fără să vrea ca oamenii să-i acorde voturile lor? Susține-ți cauza și lasă apoi în seama alegătorului să facă ultimul pas, și anume să-ți dea votul lui.

Nu-mi amintesc să le fi cerut vreodată juraților în pledoaria introductivă să-l condamne pe acuzat. Cum să le ceri așa ceva? Juriul nu a ascultat încă depoziția niciunui martor, nu a examinat încă nicio probă. De ce să-ți riști credibilitatea cerându-i unui jurat să „condamne" la propriu pe cineva, înainte ca procesul să fi început în mod oficial? Pe ce să-și întemeieze convingerea? Pe faptul că persoana respectivă a fost inculpată? Că a fost pusă sub acuzare? Că se află în capătul opus al sălii de judecată?

Lucrul acesta s-ar afla în totală opoziție cu ceea ce le-a explicat judecătorul, anume că acuzatul este considerat nevinovat până când i se dovedește vinovăția. Și, sincer, riști să-ți îndepărtezi juriul făcând exact acel lucru asupra căruia au convenit că nu-l vor face: să se hotărască înainte ca procesul să se fi încheiat.

Sunt așadar un procuror căruia nu-i place să ceară condamnarea acuzatului și un politician căruia nu-i place să ceară să fie ales, dar am avut succes în ambele activități. Ai încredere în mine și în experiența mea — există o altă cale. Subtilitatea își are rolul ei în persuasiune. Merită să lași juriul să unească singur ultimele puncte. Există o cale de a convinge juriul să facă ceea ce tu crezi că este drept, just și corect, în baza probelor și a mărturiilor și în faza potrivită a procesului.

Înțelege firea umană

Poate îți amintești că dr. Kevin Gilliland este cel datorită căruia am urmat la colegiu mai multe cursuri de psihologie decât orice altă materie, iar judecătorul Ross Anderson este cel care m-a trimis să studiez pe teren firea umană în toată complexitatea ei. Dorința de a avea succes în comunicare m-a condus la o activitate care îmbină știința cu practica. Ceea ce m-a făcut, în

cele din urmă, să devin obsedat de a afla cum gândesc un juriu și un public.

În primul rând, oamenii nu ascultă în grup. Oamenii ascultă individual. Nu contează dacă te adresezi unui grup de cinci sau de cincisprezece mii de oameni. Dacă poți una, poți și cealaltă, procesul este același. Este intimidant să stai la pupitru și să vezi în fața ta o mare de oameni. Oamenilor le este frică să vorbească în public, iar frica lor este deseori direct proporțională cu mărimea publicului. Înțeleg acest lucru. Dar nu înțeleg *de ce*. Când te adresezi unui grup mare, nu uita că nu te ascultă în grup. (Bine, sigur, anumite caracteristici ale mentalității de turmă au și ele o influență — de exemplu, oamenii înclină să aplaude când aplaudă și alții, să râdă când râd și alții, să huiduie când huiduie și alții.) Dar, în principiu, oamenii ascultă la nivel individual.

„Vorbitul public" nu există, pentru că nu există „ascultatul public". Oamenii procesează informațiile individual, ei aud lucruri diferite, chiar dacă vorbele sunt aceleași, și trag concluzii proprii, în baza propriei experiențe, educații și parțialități. Deci, dacă nu ești emoționat când vorbești cu o singură persoană, de ce ai fi emoționat când vorbești cu o sută de versiuni ale aceleiași persoane?

Până și congresmeni capabili și talentați, precum deputata Elise Stefanik, se tem când trebuie să vorbească sau să apară la televizor. Elise este unul dintre oamenii cei mai dragi mie și, pentru mine, ea întruchipează toate motivele bune să ocupe o funcție publică. Nu o cunoșteam bine înainte ca președintele Camerei Reprezentanților, Paul Ryan, să-mi spună că voi face parte din Comisia pentru Informații a Camerei, cu observația: „Elise va deveni una dintre colegele tale preferate".

Kevin McCarthy mi-a spus același lucru. Amândoi au avut dreptate. Am stat lângă ea la ședințele Comisiei pe parcursul a doi ani și am stat lângă ea în timpul voturilor din ședințele plenare ale Camerei.

Înaintea unei audieri care urma să fie transmisă în direct la televiziunea națională, Elise mi-a spus că se teme puțin la ideea că va privi într-o mare de camere de filmat.

— Poartă-te de parcă ar fi una singură, Elise, i-am sugerat atunci. Este o singură cameră, ca la un interviu televizat obișnuit.

Fiecare dintre acele câteva sute de camere va filma același lucru, deci ce contează numărul lor, dacă toate îndeplinesc aceeași funcție?

Mi-a spus că a ajutat-o. După aproape doi ani a revenit la televiziunea națională cu ocazia audierilor din Comisia pentru Informații legate de procedura de punere sub acuzare și destituire a președintelui. I-am trimis un scurt mesaj de încurajare. „Este o singură cameră", a fost răspunsul ei (însoțit de un smiley).

Oamenii procesează informațiile individual, așa cum camera înregistrează o singură imagine a ta. Nu te lăsa copleșit de mărime sau volum.

Mai mult de-atât, oamenii îți iartă sau trec cu vederea (sau, pur și simplu, nu observă) greșelile. Eu îmi număr greșelile de fiecare dată când vorbesc în public sau când sunt intervievat — un cuvânt prost ales, o greșeală gramaticală, o ocazie ratată, un eșec în alegerea momentului potrivit etc. Sunt permanent și în mod plăcut surprins că ascultătorii remarcă atât de puține dintre aceste greșeli. Cu excepția unui fapt important, pe care consideră că l-ai greșit în mod voit. O asemenea greșeală nu o trec cu vederea și nu o bagatelizează. Dar aproape toate celelalte le vor relativiza.

Dinamica persuasiunii include acele elemente pe care le-ai învățat deja: juriul, obiectivul, sarcina probei, calibrarea dintre probă și obiectiv. Îți cunoști țelul. Îți cunoști publicul. Ai instrumentele necesare. Dar cum măsori succesul? Cum apreciezi și măsori succesul, când îți place și te pricepi să persuadezi? De unde știi că ai ajuns la o piatră de hotar? De unde știi că ai reușit?

Știi că ești pe cale să devii un comunicator mai bun când nu te mai rogi pentru trenuri oprite, semafoare pe roșu și urgențe medicale, fiindcă ești prea îngrozit să vorbești în public.

Știi că avansezi pe calea ta către o comunicare și persuasiune mai eficiente când, în loc să ți se accelereze respirația și să-ți bată inima mai repede, bâtâi din picior, fiindcă-ți vine rândul să vorbești și arzi de nerăbdare să o faci.

Știi că ești la un pas de ținta ta de a comunica și persuada mai bine când obții rezultatul dorit, fără măcar să-l fi cerut. Te-ai descurcat atât de bine când ai prezentat faptele, ți-ai exprimat autenticitatea, ai calibrat sarcina probei și ai recurs la puterea întrebărilor, încât obiectivul îți este bine cunoscut nu doar ție însuți, ci și tuturor celor care te ascultă.

Știi că ai ajuns unde voiai să ajungi când nu te mai simți amenințat sau iritat de pozițiile sau credințele opuse ale altora. Pentru tine, ele reprezintă acum o oportunitate, nu o provocare. Reprezintă un impuls de a discuta, nu o invitație de a te certa.

Când merg sâmbătă dimineața la cumpărături, mi se întâmplă de nenumărate ori ca oameni bine intenționați să-mi adreseze următoarele întrebări, într-o formă sau alta:

— Cum se face că nu-ți pierzi mințile când asculți tot ce se vorbește la Washington? Cum se face că nu-ți smulgi părul din cap?

Răspunsul la a doua întrebare este simplu: nu vreau să chelesc. Și la prima e destul de simplu: pozițiile, credințele sau convingerile opuse nu mă jignesc. Ele reprezintă o ocazie atât de a învăța, cât și de a persuada. Să-i „persuadezi" pe cei care sunt deja de acord cu tine este imposibil. Asta nu se cheamă persuadare. Se cheamă ratificare, validare și, sincer, nu este o provocare serioasă. Să-i persuadezi, chiar și parțial, pe cei care nu sunt de acord cu tine, aceasta este tentația și provocarea. Iar persuadarea cea mai eficientă și pe termenul cel mai lung se produce atunci când îl aduci pe interlocutorul tău în pragul schimbării și-l urmărești cum face ultimul pas.

Poți face acest lucru?

Poți *savura,* în cele din urmă, provocarea persuasiunii? Poți ajunge la destinație, lăsând în seama altora să facă ultimul pas?

Nici măcar nu întreba

Ruby Nell Lindsey era o mamă, fiică, prietenă, colegă și soție iubitoare și minunată. Soțul ei, Marion, nu era nici iubitor, nici minunat. O agresa fizic pe Nell în prezența copiilor lor. A atacat-o în timpul concediului. A lovit-o peste față în parcarea unui restaurant Applebee. Marion Lindsey a turnat alcool în biberonul băiatului lor cel mic. S-a exprimat despre băiatul lor cel mare folosind un epitet cu tentă sexuală. Avea antecedente de abuz și violență față de alte persoane. O abuza pe Nell atât fizic, cât și verbal. Ignora și disprețuia ordinele judecătorești și condițiile eliberării lui pe cauțiune.

Prin urmare, n-a surprins pe nimeni când Nell a luat dificila și curajoasa decizie de a-l părăsi pe Marion Lindsey, n-a surprins pe nimeni, cu excepția lui Marion Lindsey. Decizia unei femei de a părăsi o relație abuzivă reprezintă deseori pentru ea un pericol și mai mare. Știu că nu pare logic — că este periculos să părăsești pericolul —, dar este adevărat. Perioada imediat următoare după ce o femeie părăsește o relație abuzivă poate fi deseori perioada cea mai periculoasă.

Marion Lindsey i-a stricat în mod intenționat lui Nell mașina, pentru ca ea să nu mai poată merge la locul ei de muncă dintr-un spital local, dar Nell s-a descurcat altfel. Avea o prietenă apropiată, Celeste Nesbitt, dispusă s-o ajute.

Pe 18 septembrie 2002, Celeste Nesbitt a așteptat-o pe Nell după serviciu cu mașina ei, ca s-o conducă acasă în Inman, Carolina de Sud. Celeste era la volan. Lângă ea, în față, stătea mama ei. În spatele lui Celeste era Nell. Fiica cea mică a lui Celeste stătea într-un scaun pentru copii, pe locul din mijloc al banchetei din spate, iar cealaltă fiică a lui Celeste stătea tot pe banchetă, în spatele bunicii. Mergeau acasă după o zi grea de muncă. Era seară. Fusese o zi lungă. Fusese o lună lungă.

Nell și Celeste au recunoscut amândouă, în același timp, mașina. Era mașina lui Marion Lindsey, care le urmărea. Exista

un ordin judecătoresc, care-i interzicea lui Marion Lindsey să se apropie de soția lui, Nell, dar lui Marion nu-i păsa câtuși de puțin. Exista o condiție a eliberării sale pe cauțiune, care-i interzicea lui Marion Lindsey să aibă contact cu soția lui, Nell, dar lui Marion nu-i păsa câtuși de puțin. Pentru Marion Lindsey, ordinele judecătorești și condițiile eliberării sale pe cauțiune erau maculatură, o maculatură care nu-l putea opri.

Când Celeste Nesbitt a recunoscut mașina lui Marion Lindsey, a făcut un lucru inteligent. În loc să-și continue drumul spre casă, a luat-o direct către secția de poliție din Inman, Carolina de Sud. A ignorat semafoare și stopuri, a traversat linii de cale ferată cu o viteză de trei ori mai mare decât cea recomandată. Voia s-o ducă pe Nell Lindsey acolo unde avea să fie protejată. Voia s-o ducă la secția de poliție. Voia ca de Marion Lindsey să se ocupe poliția, nu ele. Și a reușit. Aproape.

Nell Lindsey sunase la 911 și tocmai explica ce trecut violent avea Marion Lindsey și ce amenințare reală reprezenta el în acel moment pentru ea, când Celeste a intrat cu mașina în parcarea din spatele secției de poliție din Inman. Polițiștii au ieșit pe ușa din spate a secției în aceeași clipă în care Marion Lindsey a intrat în parcare cu mașina lui.

Marion a coborât din mașină, s-a îndreptat cu arma scoasă către locul din spatele lui Celeste și a tras patru focuri de armă prin geam. Nell Lindsey a murit cu telefonul în mână, în timp ce vorbea cu operatoarea de la 911, și cu polițiștii la câțiva metri de ea. Copiii, care șezuseră lângă Nell pe bancheta din spate, s-au ghemuit pe podeaua mașinii. Numai așa au putut supraviețui, fiindcă unul dintre gloanțe a nimerit scaunul pentru copii, din care tocmai se dăduse jos una dintre fetițe.

Marion Lindsey susține că după aceea a îndreptat arma către sine, cu intenția de a-și lua viața. Cât de ciudat este, din nou, că un ucigaș care a țintit atât de precis când i-a ucis pe alții țintește atât de prost când vine vorba să se sinucidă. Gloanțele lui Marion Lindsey au nimerit-o pe Nell Lindsey. Gloanțele lui Marion Lindsey nu l-au nimerit pe Marion Lindsey.

Marion Lindsey a fost arestat și acuzat de uciderea lui Nell Lindsey. Era pasibil de pedeapsa cu moartea, fiindcă trăsese focurile de armă într-un loc public și pusese în pericol și alte vieți.

Susține-ți pledoaria finală.

Faza de pronunțare a vinovăției s-a încheiat. Marion Lindsey a fost găsit vinovat. Faza de pronunțare a sentinței se apropie și ea de final. Mai trebuie să te adresezi juraților o ultimă dată, înainte ca ei să se retragă și să delibereze dacă-l vor condamna la moarte ori la închisoare pe viață.

Juriul este cât se poate de clar, sunt cei doisprezece oameni care stau în fața ta.

Sarcina probei este cea mai ridicată pe care o cunoaște legea, este cea „dincolo de orice îndoială rezonabilă".

Obiectivul, ei bine, este o chestiune mai complicată. Obiectivul este condamnarea la moarte a lui Marion Lindsey? Obiectivul este dreptatea? Eu mă simt împăcat când obiectivul pe care-l identific și urmăresc într-un proces penal este pedeapsa capitală, dar acum tu ești procurorul, așadar care este obiectivul tău?

Calibrarea dintre obiectiv și sarcina probei? Depinde de obiectivul identificat, nu-i așa?

Ce ai spune, cum ai spune, care ar fi secvența pledoariei tale finale? Ai începe într-un mod îndrăzneț ori mai degrabă cu aspectele secundare, pentru a crea apoi un crescendo?

Am plecat spre tribunal în zori, cu câteva ore înainte ca juriul să se adune pentru pledoaria finală. Am oprit în parcarea unei biserici și am stat în mașină aproape două ore, timp în care am discutat cu mine însumi despre proporționalitate, a doua șansă, clemență și revanșă, dar, în primul rând, despre dreptate: *care este rezultatul drept?* Au trecut de atunci aproape douăzeci de ani, dar îmi amintesc mai bine ce am discutat cu mine însumi atunci decât ce am discutat cu mine însumi săptămâna trecută. *Ce cred eu cu adevărat? De ce cred asta? Pot structura eficient pledoaria finală? Pot susține pledoaria finală într-un proces în care acuzatul este pasibil de pedeapsa cu moartea, fără să-i cer juriului măcar o singură dată să-l condamne pe acuzat la moarte?*

Asta am vrut și asta am făcut în sala de judecată. Am susținut pledoaria finală într-un proces în care acuzatul era pasibil de pedeapsa cu moartea, fără să-i adresez juriului acea cerere unică, însemnată și definitivă. Eram calm, pentru că știam ce credeam. Bâțâiam din picior, pentru că înțelegeam ce voiam să obțin și înțelegeam, chiar dacă numai pe moment, firea umană: umanitatea lui Nell, inumanitatea lui Marion, umanitatea juriului.

Crima este limpede. Consecințele faptei lui Marion Lindsey vor răsuna în eternitate pentru Nell, pentru mama ei, pentru copiii ei, pentru cei care au iubit-o. Consecințele faptei lui Marion Lindsey s-au gravat pentru eternitate în memoria celor două fetițe care s-au ghemuit pe podeaua mașinii mamei lor, care au auzit-o pe femeie implorând să fie lăsată în viață, care au sperat și s-au rugat ca gloanțele să nu le curme și lor viața, cum i-au curmat-o lui Nell. Acum a sosit momentul să fie stabilită pedeapsa adecvată pentru acest bărbat — pentru această crimă.

La un capăt al spectrului se află clemența. Cu toții avem nevoie de ea. Cu toții am beneficiat de ea într-un moment sau altul din viața noastră. Clemența se înfățișează sub diverse forme. Se poate înfățișa sub forma unei a doua șanse, pe care acest acuzat a avut-o. Se poate înfățișa sub forma unui nou început, pe care acest acuzat l-a avut. Se poate înfățișa sub forma unei soții iubitoare, pe care acest acuzat a avut-o. Se poate înfățișa sub forma copiilor și a fericirii pe care o aduc aceștia, pe care acest acuzat le-a avut. Acuzatul acesta a beneficiat de clemență în viață, ceea ce nu l-a împiedicat să ucidă o femeie nevinovată. Nu l-a împiedicat să pună în pericol viețile unor copii nevinovați. Eu nu vreau, nu pot și nu am de gând să stau în fața dumneavoastră acum și să vă rog să-i acordați acestui om din nou clemență. Iar dacă cineva va sta în fața dumneavoastră și vă va ruga să-i acordați clemență — din nou — acestui acuzat, vreau să vă întrebați: Cum se face că cei care cer cel mai des clemență

sunt incapabili să le-o acorde altora? Cum se face că cei care imploră clemența nu o acordă niciodată altora?

La celălalt capăt al spectrului se află răzbunarea. Revanșa. Ochi pentru ochi, dinte pentru dinte. Eu nu stau astăzi în fața dumneavoastră pentru a vă cere răzbunare. Nu vă cer să-i luați acestui bărbat viața cum i-a luat-o el lui Nell. Nu vă cer să-l împiedicați să-și ia rămas-bun de la viață, să-l împiedicați să-și aranjeze treburile înainte de ziua judecății. Nu vă cer să-l lăsați prăbușit pe bancheta din spate a unei mașini, lipsit de ocazia de a-și lua rămas-bun, lipsit de șansa unei ultime rugăciuni. Nu vă cer să-l împușcați în parcarea unei instituții destinate dreptății, liniștii și siguranței. Nu vă cer să-i faceți ce i-a făcut el lui Nell.

Cu toții vom muri. Nu moartea ne sperie. Ne sperie modul în care va veni moartea la noi. Uneori, moartea se apropie încet de ușa vieții noastre, o vedem venind, ne putem repara greșelile față de cei pe care i-am rănit, putem îndrepta răul acumulat pe parcurs, îi putem iubi pe cei pe care i-am neglijat, îi putem strânge în brațe pe cei de care ne va fi cel mai dor, ne putem aranja treburile, ne putem lua rămas-bun, ne putem pregăti sufletele și, în clipa în care vom auzi acea ușoară bătaie în ușa vieții noastre, vom fi pregătiți. Aceasta este moartea pe care ne-o dorim.

Aceasta nu este moartea care i-a fost dată lui Nell Lindsey. Moartea a lovit în ușa vieții ei fără să se anunțe. Acum ești la serviciu și visezi să-ți revezi copiii, iar în clipa următoare încerci să-ți salvezi viața la adăpostul unei secții de poliție, implori să fii lăsată în viață, la telefon cu o persoană necunoscută. Ultima voce pe care ai auzit-o nu a fost vocea mamei tale. Nu au fost glasurile angelice ale copiilor tăi. A fost o persoană necunoscută, care ți-a răspuns la numărul pentru urgențe 911.

Ce ar fi dat Nell Lindsey pentru un juriu ca dumneavoastră, care să-i decidă soarta? Ce ar fi dat Nell Lindsey pentru ca dumneavoastră să decideți dacă va trăi sau va muri? Ce ar fi dat Nell Lindsey pentru șansa de a pleda pentru viața

ei în fața unor oameni rezonabili, responsabili? Nu, nu vă cer să-i faceți lui ceea ce i-a făcut el ei.

Nu am de gând, nu vreau și nu pot să-i acord clemență cuiva care nu a acordat niciodată clemență altora. Dar nici nu vă voi cere să vă îndreptați către celălalt capăt al spectrului și să-i dați aceeași sentință, în același fel, cu aceeași depravare cu care i-a dat-o el lui Nell Lindsey.

Eu stau la mijloc, între clemență și răzbunare. Pe o stâncă numită Dreptate. Iar de pe stânca aceasta se vede toată amploarea crimei lui. Stau pe o stâncă numită Dreptate și de pe stânca aceasta se vede cum a devastat el atâtea vieți nevinovate. Stau pe o stâncă numită Dreptate și spun că, dacă iei viața cuiva, nu trebuie neapărat să plătești cu viața ta, dar uneori trebuie. Uneori trebuie. Uneori trebuie.

Există situații în care circumstanțele unei crime, caracterul acuzatului și impactul faptelor lui cer cea mai severă pedeapsă pe care ne-o îngăduie legea. Dumneavoastră sunteți conștiința colectivă a acestei comunități. Dumneavoastră decideți care este pedeapsa adecvată. Iar noi vom respecta decizia dumneavoastră, indiferent care ar fi ea. Dumnezeu să vă dea înțelepciune când veți pronunța sentința — o sentință care să exprime adevărul!

Uneori juriul nu-ți poate răspunde — cel puțin nu cu voce tare. Dar îți va răspunde. Îți va răspunde în tăcerea propriei conștiințe și apoi într-un mod mai direct, când va pronunța sentința.

Capitolul 17
Pledoaria mea finală

Persuasiune lăuntrică

Biserica pe care o frecventez împreună cu familia mea este o biserică baptistă din Carolina de Sud. Cu anumite ocazii te poți aștepta ca patriotismul să se amestece în predici. De Ziua Independenței, de Ziua Memorială, în weekendul de dinaintea alegerilor prezidențiale sau de Ziua Veteranilor se întrepătrund spiritul militar, iubirea de țară și iubirea de Dumnezeu.

Nu sunt suficient de inteligent pentru a descifra cum se potrivesc iubirea de Dumnezeu și iubirea de țară cu învățăturile lui Iisus Hristos. Dar nu este aici locul unei exegeze teologice. Aceasta este pledoaria mea finală, dragă cititorule. Aceasta este încercarea mea finală de a te convinge că o abordare interogativă a vieții poate funcționa și că cel mai bun partener pe care-l poți avea în materie de comunicare și persuasiune eficiente ești tu însuți, dar numai dacă ești sincer și deschis la minte și formulezi întrebările potrivite.

Într-un an, în jurul Zilei Independenței, asistam împreună cu soția mea la slujbă, când mesajul predicii a început să vireze către Părinții Fondatori și „inspirația lor divină". M-am simțit atunci ca în acea zi de demult, în casa noastră din partea de est a Spartanburgului. Este uimitor cum o biserică luminoasă se poate transforma subit într-un dulap în perete, în bezna căruia încep să prindă formă marile întrebări.

Ce aș înțelege eu, dacă aș fi o persoană de culoare, dintr-o predică despre fondarea țării noastre? Ce aș înțelege eu,

dacă aș fi femeie și aș auzi vorbindu-se despre fondarea țării noastre după principii „biblice"? Ce înțeleg eu, ca alb, despre fondarea țării noastre? Și cum ar putea fi investigate aceste idei prin întrebări, chiar de-ar fi să mi le adresez doar mie însumi?

Crezi că Biblia conține adevăruri? Sunt aceste adevăruri atemporale ori au evoluat și ele odată cu evoluția condiției umane? S-a răzgândit Dumnezeu în privința chestiunilor morale? Poate Dumnezeu să Se răzgândească ori, fiind El Dumnezeu, a știut că gândurile Lui vor ajunge oricum în acest punct și, prin urmare, nu S-a „răzgândit"?

Dacă Dumnezeu este adevăr și aceste adevăruri sunt atemporale, înseamnă că ceea ce este astăzi drept a fost întotdeauna drept? Dacă acest lucru este adevărat, înseamnă că ceea ce este astăzi greșit a fost întotdeauna greșit? Da, sunt perfect conștient că omenirea poate evolua, dar tu, în predica ta, nu susțineai că fondarea țării noastre a fost inspirată de începuturile omenirii. Susțineai că a fost inspirată de Dumnezeu, nu-i așa? Parcă de aici începuse discuția noastră.

Nu este greșit ca un om să-l posede pe un alt om? Poate un om consimți ca un alt om să-l posede ori este aceasta o libertate la care nu ești „liber" să renunți? Cum poți consimți la așa ceva ori este ceva intrinsec nociv să-i îngădui, teoretic, unui popor liber să consimtă la anumite antilibertăți?

Este adevărat că în Iisus nu există deosebire între evreu și neevreu, între bogat și sărac, între bărbat și femeie? Ar însemna că nu există nici negru, brun și alb? Nici sclav și stăpân? Cum poate un credincios să nu fie considerat egalul unui alt credincios?

A fost vreodată „drept" ca o ființă umană să nu fie considerată — potrivit legii sau altminteri — o ființă umană întreagă? Înțeleg că în documentul nostru fondator s-au făcut anumite „compromisuri"? Da, dar nu te-am auzit spunând că acest document a fost inspirat de „compromis". Parcă susțineai că a fost

de „inspirație divină". Crezi că Dumnezeu a fost de acord cu compromisul celor trei cincimi?*

Dacă în Iisus nu există bărbat sau femeie, pot exista bărbat și femeie într-un document inspirat de El?

Am și eu credințele mele, după cum sunt convins că le ai și tu pe ale tale. Cât de des îți pui tu la îndoială credințele? Cât de des îți supui tu credințele unor exerciții logice, faptice, spirituale sau morale?

Eu fac asta tot timpul, din nefericire. (Spun „din nefericire", pentru că poate fi de-a dreptul epuizant.) Unii ar spune că este un semn de slăbiciune să fii într-o permanentă stare de evaluare. Eu sunt de altă părere, bineînțeles. Eu cred că e preferabil să ai convingeri suficient de puternice pentru a ști exact ce crezi, de ce crezi și dacă ceva ți-ar putea corecta, fie și numai minimal, credințele.

Cred că trebuie și poți să ai asemenea discuții cu tine însuți.

Nu mi-am pus întrebarea: „Ce ar înțelege femeile și bărbații de culoare dintr-o slujbă de Ziua Independenței?" pentru a putea discuta mai bine, ci pentru a putea înțelege mai bine. Motivația mea au fost cei doi prieteni la care m-am gândit în timp ce asistam la slujbă: Tim Scott și Sheria Clarke.

Dacă vreau să înțeleg relația lui Tim cu poliția sau ce înseamnă să fii un conservator de culoare în lumea politică americană, pot măcar anticipa întrebările pe care le-ar avea ei. N-am fost negru nici măcar o zi din viața mea, dar asta n-ar trebui să mă împiedice să încerc să înțeleg ce întrebări ar avea el. Este un lucru cert că n-am fost niciodată o femeie de culoare, ca Sheria Clarke. N-aș avea habar, în dublă privință, ce înseamnă să fii o tânără femeie care încearcă să ducă o viață centrată pe credință la Washington. Și n-aș avea nici cel

---

* Când s-a redactat Constituția Statelor Unite, s-a ajuns la compromisul celor trei cincimi, însemnând că fiecare sclav era numărat ca reprezentând trei cincimi dintr-o persoană. Astfel, deși sclavii nu aveau drept de vot, statele din Sud aveau mai mulți electori și, implicit, mai multă influență în alegerea președintelui. (*N. tr.*)

mai mic habar ce-i poate trece prin minte unei tinere femei de culoare, conservatoare. Dar pot încerca. Mă pot strădui să anticipez și chiar, cu toate limitele mele, să încerc să formulez întrebările pe care le-ar formula ea. Dacă poți face acest lucru, ești de două ori binecuvântat: vei avea un orizont de cunoaștere mai larg și vei dezvolta compasiune și înțelegere pentru oamenii care au trăit lucruri pe care tu nu le vei trăi niciodată.

Dorința de a asculta, a învăța și a anticipa te va face, de asemenea, să-ți alegi cu grijă cuvintele când interacționezi în zone sensibile, în care sentimentele și experiențele conduc la perspective diferite.

Într-o discuție este deseori suficient să spui: „Sunt dispus să fiu persuadat".

De fapt, în multe discuții cu familia, prietenii și colegii mei, îmi închei observațiile cu propunerea: „Dar sunt dispus să fiu convins că mă înșel".

Nu este doar o remarcă persuasivă prin autenticitatea ei dezarmantă, ci și un dar pe care ți-l faci ție însuți: o minte deschisă, capabilă de a fi persuadată.

Am participat recent în Texas la o sesiune de întrebări și răspunsuri și, ca răspuns la o întrebare, am spus:

— Asta este ceea ce cred eu, dar sunt dispus să fiu convins că mă înșel.

Unul dintre participanți s-a simțit jignit. Pentru el, o minte deschisă pentru persuasiune era echivalentul lipsei de convingere.

— Sunt sigur că există lucruri în privința cărora nu v-ați răzgândi!

Există nenumărate lucruri la care am analizat tot ce am știut să analizez, am presupus tot ce am știut să presupun, am trecut în revistă toate probele și sunt ferm convins de poziția mea. E adevărat. Întrebarea este: Ești deschis pentru ceva la care nu te-ai gândit până acum? Ești deschis pentru posibilitatea ca un nou fapt să se ivească? Ești deschis pentru descoperirea unor probe și fapte nedescoperite până acum?

Eu cred că trebuie să fim deschiși, nu-i așa? Nu trebuie să fim dispuși să facem ceea ce le cerem altora să facă, adică să fim persuadați?

Ar trebui să purtăm permanent un dialog cu noi înșine. Pentru a nu-i speria pe ceilalți, ar fi cel mai bine ca acest dialog lăuntric să se desfășoare în tăcere. Dacă nu poți face acest lucru (am eșuat și eu uneori), pune-ți căștile în urechi și umblă de colo-colo, pentru ca oamenii să creadă că vorbești la telefon, nu că vorbești de unul singur în gura mare.

Latura impresionantă

Fostul primar al Spartanburgului, Bill Barnet, a devenit primar al orașului pentru că alegătorii din Spartanburg l-au înscris în cursă. Serios! Nu a candidat. A fost convocat, a câștigat alegerile drept candidat înscris de către alegători, și după două mandate a părăsit funcția în culmea popularității sale.

Era un om pe care mă puteam bizui și a cărui opinie o apreciam. Mai este și astăzi, deși în prezent niciunul dintre noi nu mai ocupă o funcție administrativă. Când am candidat pentru Congres în 2010, nu a fost foarte încântat. Nu avea nicio legătură cu perspectiva mea de succes electoral. Avea legătură cu modul în care aveam să-mi consum cea mai volatilă resursă: timpul.

— Îți vei petrece jumătate din viață în avioane și cealaltă jumătate în aeroporturi, a fost descrierea lui destul de exactă a activității de deputat. Și asta numai ca să fii unul dintre cei 435 membri ai Congresului.

A avut dreptate în privința modului în care aveam să-mi petrec timpul. Cei mai mulți membri ai Congresului nu locuiesc în Washington, și asta din diverse motive, de la economie până la politică locală (și nu, diviziunea politică din țara noastră nu s-ar rezolva, dacă toți deputații ar locui în Washington).

Am zburat săptămânal la Washington DC, vreme de opt ani, dar mie nu mi-a fost greu. Imaginează-ți naveta deputatei Tulsi Gabbard din Hawaii, a senatorului Steve Daines din Montana sau

a liderului minorității republicane din Camera Reprezentanților, Kevin McCarthy, din California.

Îi mulțumesc lui Dumnezeu pentru wifi-ul din avioane. Și pentru locurile la culoar. Și pentru căști. Și pentru upgrade-urile ocazionale, când nu mă vedea nimeni.

Dar când avionul se pregătește să aterizeze pe Aeroportul Național Ronald Reagan din Washington, wifi-ul nu mai funcționează și ești singur cu gândurile tale. Deseori avionul ne purta de-a lungul râului, oferindu-ne pe o latură o vedere panoramică a orașului.

Atunci ai o senzație copleșitoare de inadecvare. Aterizezi pe un aeroport care poartă numele lui Ronald Reagan, într-un oraș care poartă numele lui George Washington. Fiecare clădire pare să poarte numele cuiva celebru. Există monumente în amintirea lui George Washington, Thomas Jefferson, James Madison, Abraham Lincoln și Martin Luther King Jr. Fiecare nume de stradă are o semnificație. Te simți atât de mic și neînsemnat. Și asta încă înainte să aterizezi și să te îndrepți către Capitoliu.

Atâta istorie. Atâta trecut. Ai sentimentul că nu poți face multe, deci trebuie să insiști și să ademenești, și să aștepți ca alții să facă. *Lasă-i pe cei cunoscuți să facă*, gândeam eu. Lasă-l pe președintele Camerei Reprezentanților, pe John Boehner, să facă, sau pe urmașul lui, pe Paul Ryan. Lasă-l pe liderul majorității din Senat să facă. Lasă Curtea Supremă să facă. Lasă-i pe cei curajoși să facă, pe cei dispuși să funcționeze la cel mai înalt nivel. Unul din cei 435 de membri ai Congresului nu poate realiza prea multe, ba poate chiar nimic.

Congresul este ținta multor glume și obiectul batjocurii multora. Dacă unii sau alții ar recâștiga majoritatea. Dacă unul sau altul ar deveni președintele uneia sau al altei comisii. Dacă unul sau altul dintre partide ar face una sau alta, lumea ar fi mai bună.

Dacă președintele, indiferent cine ar fi el, ar face ceva prin decret executiv sau ar organiza o conferință de presă și ar sublinia virtuțile unei politici sau alteia. Dacă cineva ar face ceva, lumea ar fi mai bună.

Dacă ar putea Curtea Supremă să se pronunțe într-un fel sau altul, cultura noastră ar fi mai bună. Dacă ar putea Curtea Supremă să descâlcească o problemă dificilă, care complică acest experiment de autoguvernare, țara ar ieși din criză și ar prospera din nou.

Petrecem mult timp așteptând ca alții să facă ceea ce considerăm că se cuvine să facă. Petrecem mult timp așteptând ca alții să persuadeze, să comunice, să realizeze schimbarea pe care ne-o dorim.

Parte din această proiecție — să lași în seama altcuiva să comunice schimbarea — ține de poziție, nu-i așa? Așteptăm ca liderii politici să conducă. Așteptăm ca judecătorii de la Curtea Supremă să judece sau să-și exprime opinia, pentru ca o schimbare socială sau culturală să se producă. Așteptăm ca alții să facă ceea ce așteptăm de la ei. Alții trebuie să fie responsabili — în fond, ei au candidat, ei au ridicat mâna și au spus: „Alegeți-mă". Ei trebuie să fie responsabili. De ei trebuie să depindă. În general, asta așteptăm de la ei.

Eu nu.

Eu nu aștept de la acei „lideri" mai multe decât de la tine, și asta din mai multe motive.

Politica este un indicator al decalajului. Politica mai degrabă reflectă decât să conducă. Aceasta nu este o acuzație la adresa celor care ocupă funcții publice, este pur și simplu adevărul. De fapt s-ar putea spune că reflexia este ceea ce și-au dorit cu adevărat fondatorii țării noastre în acea zi de 4 iulie de acum mai bine de două secole: au vrut ca statul să fie o reflexie a populației. Persuasiunea nu mai contează în cursele politice. Când ai avut tu ultima dată sentimentul, într-o dezbatere pentru alegerile prezidențiale, că unul dintre candidați încearcă să folosească instrumentele persuasiunii pentru a-ți demonstra că există o cale mai bună? Astăzi, politica nu mai înseamnă persuasiune, ci ratificare și validare.

Dacă aștepți să vezi reflectată în Congres schimbarea pe care ți-o dorești, înseamnă că altcineva a realizat deja dificila sarcină

de a persuada undeva în afara capitalei, iar efectul începe în sfârșit să se facă simțit.

Eu nu cred că este treaba altcuiva să-mi facă mie treaba. Dacă eu am credințe profunde, intense și logice cu privire la un subiect, de ce n-ar fi responsabilitatea mea să pledez pentru schimbarea pe care o aștept de la alții? De ce să aștept ca altcineva să facă acest lucru?

De aceea este important să ne persuadăm pe noi înșine înainte de toate. Aceasta ar putea fi sarcina ta cea mai importantă de comunicare. Persuadează-te că ești și tu obligat să participi la discuție, să participi la dezbatere, să te amesteci în conversație. Fă-o după ce ți-ai lămurit faptele. Fă-o după ce ai privit problema din toate unghiurile posibile. Fă-o după principiile unei pledări eficiente, de care ne-am ocupat în această carte. Dar fă-o.

Prin cuvânt și faptă

Privește în urmă, la viața ta. Când ai fost mișcat să te schimbi? Când ai fost motivat să acționezi? Cine te-a inspirat? De ce te-a inspirat? Care au fost punctele de cotitură, când un lucru te-a pasionat și te-ai decis să i te dedici, fără să fii sigur de victorie? Care este bătălia ta de la Termopile — în care ești dispus să lupți, deși nu ai garanția victoriei? Care este bătălia la care ții atât de mult, încât ești dispus să lupți, deși înfrângerea este garantată? Pentru ce ai fi dispus să mori? Pentru ce ai vrea să trăiești? Care este dialogul tău lăuntric — conversația ta cu tine însuți despre ceea ce ești menit să faci și să fii?

Socrate a fost poate omul care s-a priceput cel mai bine să formuleze întrebări. Înclinația lui către întrebări a fost și unul dintre motivele pentru care și-a pierdut viața. A devenit celebru pentru formularea de întrebări la care nu există răspunsuri simple. Nu destinația îl interesa. Procesul îl interesa. El a crezut atât de mult în libertatea de a pune întrebări, încât și-a dat viața pentru ea.

Iisus cunoștea răspunsul la orice întrebare pe care o punea, chiar înainte de a o pune, poate cu excepția uneia singure. Și El Și-a pierdut viața pentru cauza căreia i-a fost devotat. A pus întrebări despre Dumnezeu și despre conducătorii politici și religioși ai timpului Său, dar întrebările pe care le-a pus despre noi sunt cele care au supraviețuit timpului și istoriei și încă ne mai servesc ca orientare pentru cum ne purtăm unii cu alții.

Martin Luther King Jr a schimbat lumea fără să fi avut acces la bibliotecă sau la internet, doar cu un creion și câteva coli, într-o celulă de închisoare, singur cu întrebările lui, căutând permanent să ne facă mai buni la nivel individual și colectiv, dispus să nu ceară mai multe de la noi decât era și el dispus să facă. Și el și-a dat viața pentru credințele lui.

Dietrich Bonhoeffer a fost un teolog genial, care și-a riscat viața și, în cele din urmă, și-a pierdut-o, apărând dreptul altor grupuri religioase de a exista pur și simplu, de a trăi, de a evita să fie exterminate.

Unii ar spune că democrația a fost salvată în acea bătălie de la Termopile, în care soldații care au salvat-o și-au dat cu toții viața.

Eroii mor ca noi toți. Dar nu trăiesc ca noi toți. Ei au un țel mai mare decât ei înșiși, pe care-l urmăresc fără să țină cont de repercusiuni și, drept urmare, fac ceea ce noi toți aspirăm să facem: duc o viață care este suficient de convingătoare pentru a supraviețui testului timpului și examenului istoriei.

Nu-mi pasă ce crezi tu despre un subiect anume. Dacă circumstanțele vieții ne vor aduce în același loc și în același moment și vom fi în dispoziția de a discuta, poate vom încerca să ne persuadăm reciproc prin întrebări și calitățile noastre retorice. Până atunci nu mă aștepta și nici eu nu te voi aștepta. Echipează-te, înarmează-te cu fapte și cunoaștere, îngăduie să fii persuadat prin fapte mai bune și argumente mai bune și pe urmă du-te și trăiește schimbarea pe care ai vrea s-o realizeze alții.

Cunoaște ce crezi, de ce crezi, fii capabil atât să aperi acel lucru, cât și să înțelegi de ce alții cred altceva și pe urmă — prin cuvânt și faptă — persuadează.

Latura persuasivă

Primarul Barnet a avut dreptate cu privire la ceea ce mă aștepta în Congres — în primul rând, sentimentul sâcâitor că-mi pierd timpul deplasându-mă dintr-un loc în altul și înapoi. Nu mi-au rămas multe din acei opt ani, excepție făcând sentimentul reînnoit de a fi înțeles cum să-mi trăiesc ce mi-a mai rămas din această viață.

Așa cum un avion are două laturi, fiecare problemă are și ea cel puțin două laturi. Există latura a cărei panoramă mă făcea să mă simt inadecvat și lipsit de valoare — unde se vedeau oamenii celebri, numele pe care le cunoaștem (sau ar trebui să le fi învățat) de la orele de istorie. Aceasta este latura pe care suntem tentați să privim și să așteptăm ca alții să persuadeze în locul nostru. Aceasta este latura simplă a avionului.

Apoi mai există cealaltă latură, cea care te face să te simți și mai mic, dar numai fiindcă a durat atât de mult până să te răsucești în această direcție. Aceasta este latura pe care vezi cum se unduiesc lin dealuri verzi, punctate de cruci albe, elegante. Aceasta este latura pe care o numim Arlington. Tragicul, frumosul Arlington.

Unde femei și bărbați cu atâtea speranțe, visuri și un potențial nemăsurat au renunțat la tot — până și la viață — pentru a servi o cauză mai mare decât ei înșiși. Majoritatea dintre noi ar avea dificultăți să numească pe cineva îngropat în cimitirul din Arlington. Cu toate acestea, majoritatea dintre noi ar fi de acord că pe această latură a avionului s-au pus temeliile acestei țări — acolo s-a luptat pentru a îmbunătăți, a păzi și a duce mai departe idealurile la care aspiră țara noastră.

Oameni tineri și obișnuiți au descoperit ceva pentru care merita să lupte și să se sacrifice. Aceasta este latura cea mai persuasivă a avionului. Aceasta este latura care-mi vorbește mie cel mai mult.

Acum ai instrumentele. Cunoști mecanica persuasiunii. Știi cum să folosești întrebările ofensiv și defensiv. Cunoști puterea logicii și faptelor. Știi că este vital să identifici juriul real și

să-ți croiești argumentele pe măsura lui. Știi că nimeni nu are un talent înnăscut pentru comunicare, că până și cei mai buni au fost cândva extrem de slabi. Dar au refuzat să rămână slabi.

Acum mai ai nevoie doar de un simț al obligației, care să însoțească noile tale aptitudini și planul tău. Ai nevoie de un motiv pentru a spune: *De ce nu eu? De ce să nu fiu eu acela?*

Devino ceea ce vrei ca alții să devină. Comunică ceea ce crezi și de ce crezi, în cel mai persuasiv mod cu putință. Fii cineva demn de reflexie. Persuasiunea este dificilă. În viață, tot ceea ce merită este dificil. Dar și tu poți contribui astfel încât cel mai amplu experiment de autoguvernare pe care l-a cunoscut vreodată omenirea să continue să se dezvolte în ceva ce merită sacrificiul și implicarea celor datorită cărora ne aflăm noi astăzi aici.

Mulțumiri

Terri, ești persoana cea mai bună, dulce, frumoasă, modestă și croită după chipul lui Iisus, pe care am cunoscut-o eu vreodată. Tu ai ajuns să stăpânești arta persuasiunii, făcând cel mai persuasiv lucru pe care-l pot face oamenii: ducând o viață autentică, în deplină concordanță cu principiile și legile în care crezi. În fața unei vieți trăite autentic, eu nu am câștigat nicio dispută și nu am audiat niciodată cu succes. Așadar îți mulțumesc, Terri, că faci întotdeauna în așa fel încât cinismul meu să fie învins de speranța ta.

Watson și Abigail, nu e ușor să ai un tată procuror sau politician (sau o mamă perfectă). Dar voi ați știut să vă croiți propria cale în viață, obținând succese academice pe care tatăl vostru nu le-a cunoscut, și ați devenit tineri adulți iubitori, chibzuiți și respectuoși. Nu aș putea fi mai mândru de voi.

Mamă și tată, vă mulțumesc că ați prețuit educația și sârguința și că le-ați oferit copiilor voștri mai mult decât ați avut voi în copilărie. Îți mulțumesc, tată, că mă puneai să citesc dicționare și enciclopedii și că ne limitai timpul petrecut în fața televizorului, astfel încât la școală nu puteam participa niciodată la discuțiile despre cele mai cunoscute emisiuni. Îți mulțumesc, mamă, că m-ai iubit indiferent de ce am făcut sau nu.

Pentru a scrie o carte despre persuasiune, comunicare și arta de a pune întrebările potrivite, trebuie să fi avut o viață împlinită atât de întrebările pe care ți le-au pus, cât și de răspunsurile pe care ți le-au dat alții. Eu am avut parte în viața mea de foarte mulți membri de familie, prieteni și colegi nemaipomeniți.

Le sunt recunoscător celor trei surori ale mele, Laura, Caroline și Elizabeth. Credeam că-mi doresc un frate, până când am avut trei surori. Nu mi-aș dori altceva.

Le mulțumesc lui Cindy Crick, Missy House, Mary-Langston Willis și Sheria Clarke (și soților și familiilor voastre) că ați rămas alături de mine atâția ani. De multe ori ați fi putut și probabil ar fi trebuit să profitați de ocazii mai prielnice. Dar nu ați făcut-o. Ați rămas alături de un coleg care întrunește cele două trăsături cel mai dificil de suportat: este un introvertit fără speranță și un dependent de golf. Dumnezeu a fost bun cu mine, îngăduindu-mi să trăiesc cu Terri și să lucrez cu voi.

Le sunt recunoscător colaboratorilor de la procuratură — îndeosebi lui Beattie B. Ashmore de la procuratura celui de-al Șaptelea Circuit Judiciar și lui Barry J. Barnette, actualul procuror de circuit. Le mulțumesc tuturor celor care au lucrat la procuratura federală și la cea districtuală. Femeia aceea cu ochii legați este o șefă pretențioasă, dar nu poți avea o șefă de care să fii mai mândru.

După cum reiese din lectura acestei cărți, majoritatea congresmenilor se înțeleg bine unii cu alții în mare parte din timp. Câțiva dintre colegii mei preferați, din ambele tabere, sunt menționați în paginile acestei cărți, dar doresc să le mulțumesc în mod deosebit lui Tim Scott (care m-a încurajat permanent să scriu această carte), Johnny Ratcliffe și Kevin McCarthy. Când lumea mă întreabă dacă mi-e dor de Congres, voi sunteți motivul pentru care răspund „da". Mi-e dor de cinele noastre și de amintirile frumoase din perioada colegialității noastre.

Le mulțumesc familiilor care mi-au încredințat acuzarea în cazurile în care au fost implicate persoane dragi lor. Există o legătură sudată în durere și pierdere, care transcende timpul și mandatul de procuror.

Le mulțumesc femeilor și bărbaților care aplică legea, pentru faptul că mi-au dat ceea ce mi-am dorit întotdeauna: un serviciu de care să pot fi mândru la sfârșitul vieții.

Le mulțumesc femeilor și bărbaților care au lucrat în birourile noastre congresuale din Carolina de Sud și Washington.

Voi întruchipați noblețea pe care o poate avea o funcție publică. După cum v-am spus de nenumărate ori, să nu confundați niciodată disprețul public față de Congres cu persoana voastră. În toate locurile în care am fost în Carolina de Sud am auzit povești despre cum ați ajutat pe cineva, iar poveștile acestea nu au nimic de-a face cu ortodoxismele politice. Le mulțumesc colegilor mei actuali de la Nelson Mullins.

Le mulțumesc prietenilor mei, mulți dintre care îmi sunt tovarăși de multe decenii, pentru profunzimea, anvergura și textura pe care ați adăugat-o vieții. Ben, Ed, Kevin, Robert, Keith și mulți alții, voi ați fost frații pe care nu i-am avut.

Îi mulțumesc lui Esther Fedorkevich, care m-a pus să fac acest lucru.

Îi mulțumesc lui Lauren Hall, care m-a ținut de mână și m-a împiedicat să renunț sau să mă apuc să scriu scenariul pentru *True Detective IV* și care nu m-a ucis în momentele în care știu că s-a gândit s-o facă.

Nu în ultimul rând, îi mulțumesc lui Mary Reynics și întregii echipe de la Crown Forum, pentru șansa de a scrie despre ceea ce voiam să scriu, și nu despre ceea ce așteptau poate alții de la mine să scriu.

Nu trebuie să te afli într-o sală de judecată pentru a-i apăra pe alții. Nu trebuie să faci parte din Congres pentru a sprijini o cauză. Sunt nenumărate ocaziile în care trebuie să-ți susții punctul de vedere, iar Nu strică să întrebi te ajută să le fructifici. Împletind fascinante studii de caz din sistemul judiciar și cele patru mandate în politica națională cu povești personale și sfaturi practice, Trey Gowdy îți prezintă instrumentele și mentalitatea de care ai nevoie pentru a-ți transmite convingător mesajul, te învață cum să comunici în mod eficient și să fii persuasiv în chestiunile importante pentru tine. Oricare ar fi persoana pe care vrei să o convingi, acțiunea înseamnă persuasiune. Nu strică să întrebi îți arată cum să persuadezi, indiferent de juriu și indiferent de cauză.

Dacă ar fi să aleg pe cineva din lumea asta care să-mi susțină cauza, acela ar fi Trey Gowdy – persoana în a cărei judecată sănătoasă am cea mai mare încredere.
Lou Holtz, celebru antrenor de fotbal american, autor și vorbitor motivațional

Nu strică să întrebi îți arată cum să pui întrebări care să-i miște pe oameni și să-i determine să-ți dea răspunsurile necesare pentru a lua cele mai bune decizii.
Sean Hannity, realizator de emisiuni radio și TV și autorul bestsellerului **Live Free or Die**

Trey Gowdy este un fost procuror statal și federal, care a lucrat în sistemul judiciar timp de aproape 20 de ani. În 2010, a fost ales membru al Congresului, unde a deținut președinția Comisiei de Supraveghere și Reformă a Guvernului și a Comisiei speciale pentru investigarea atacului terorist din Benghazi. După patru mandate, a decis să se retragă din politică și să practice din nou dreptul. Este coautor al cărții **Unified**, bestseller **New York Times**. E căsătorit cu Terri Dillard Gowdy și au împreună doi copii.

Lifestyle PUBLISHING
lifestylepublishing.ro

ISBN: 978-606-789-258-1